

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vliv multikulturního týmu na výkon ve vybrané organizaci
Influence of the Multicultural Team on Performance in a Selected Organization

Studentka:

Bc. Simona Magnusková

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Magnusková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Vliv multikulturního týmu na výkon ve vybrané organizaci
Influence of the Multicultural Team on Performance in a Selected
Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky zpracování
 3. Teoretická východiska řízení multikulturního týmu
 4. Charakteristika vybrané organizace
 5. Analýza vlivu multikulturního týmu na výkon v organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- CAGÁŇOVÁ, Dagmar et al. *Multicultural and Intercultural Management within a Global Context*. Bratislava: Slovenská Technická Univerzita v Bratislavě, 2015. ISBN 978-80-227-4439-3.
- ILES Paul. *International Human Resource Management: a cross-cultural and comparative approach*. London: MCGRAW-HILL Professional, 2013. ISBN 978-1-84398-3002.
- MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 27. dubna 2018


.....
Bc. Simona Magnusková

Poděkování

Ráda bych velice poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vlídný přístup, trpělivost, vstřícnost, cenné rady a odbornou pomoc při tvorbě diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala organizace, ve které jsem mohla zpracovávat praktickou část a v neposlední řadě také rodině, přátelům a příteli.

Obsah

1	Úvod	7
2	Metody a techniky zpracování	9
2.1	Dotazník	9
2.1.1	Struktura dotazníku	10
2.1.2	Typy otázek v dotazníku	10
2.1.3	Validita a rentabilita dotazníku	11
2.1.4	Návratnost dotazníků	11
2.1.5	Průvodní dopis	11
2.2	Interview	11
2.2.1	Druhy interview	12
2.2.2	Výběr prostředí pro interview	12
2.2.3	Průběh prováděného interview	13
2.2.4	Porovnání dotazníku a interview	13
3	Teoretická východiska řízení multikulturního týmu	14
3.1	Globalizace	14
3.2	Internacionalizace	16
3.3	Kultura	17
3.3.1	Kulturní systém	18
3.4	Národní kultura	19
3.5	Geert Hofstede a jeho kulturní dimenze	20
3.5.1	Vzdálenost od moci	21
3.5.2	Kolektivismus vs. Individualismus	23
3.5.3	Feminita vs. Maskulinita	27
3.5.4	Dimenze vyhýbání se nejistotě	30
3.5.5	Dimenze krátkodobé a dlouhodobé orientace	32
3.6	Kulturní dimenze podle Fonsa Trompenaarse	34

3.6.1	Vztah k druhým lidem	35
3.6.2	Vztah k času.....	37
3.6.3	Vztah k přírodě	37
3.7	Kulturní standardy podle Alexandra Thomase.....	38
3.8	Organizační kultura	39
3.8.1	Definice organizační struktury	40
3.8.2	Prvky organizační kultury	41
3.8.3	Scheinův model	41
3.8.4	Model od Geetra Hofstedeho.....	42
3.8.5	Model od C. Lungberga.....	42
3.9	Vliv národní kultury	43
3.9.1	Charakteristika české národní kultury	44
3.9.2	Jak nás vidí Němci.....	45
3.9.3	Charakteristika německé národní kultury	47
3.9.4	Jak vidíme Němce my	48
3.10	Charakteristika týmů	50
3.10.1	Multikulturní tým.....	51
3.11	Vliv týmu na výkon.....	53
3.11.1	Faktory ovlivňující výkon.....	54
3.11.2	Model charakteristiky práce.....	55
3.11.3	Hackmanův pěti faktorový model.....	57
4	Charakteristika vybrané organizace.....	59
4.1	Metody použité k získání informací.....	59
4.2	Profil organizace	60
4.2.1	Organizační kultura firmy	60
4.2.2	Historie	61
4.3	Zkoumaný vzorek.....	61

5	Analýza vlivu multikulturního týmu na výkon v organizace	66
5.1	Výsledky českých zaměstnanců	67
5.2	Výsledky německých zaměstnanců.....	68
5.3	Porovnání výsledků českých a německých pracovníků	69
5.3.1	Index vzdálenosti od moci	69
5.3.2	Index individualismu	71
5.3.3	Index Maskulinity.....	72
5.3.4	Index vyhýbání se nejistotě	73
5.3.5	Index dlouhodobé orientace.....	74
5.4	Celkové porovnání výsledků	74
5.5	Odpovědi k interview	77
5.5.1	Odpovědi českého zástupce.....	77
5.5.2	Odpovědi německého zástupce	80
5.6	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu na výkon.....	83
5.6.1	Výsledky dotazníkového průzkumu	85
5.7	Interview s vedoucím realizace jednotlivých projektů.....	102
5.8	Zhodnocení všech získaných výsledků	105
6	Návrhy a doporučení	106
6.1	Návrhy	106
6.2	Doporučení	107
6.2.1	Teambuilding.....	107
6.2.2	Pracovní psycholog.....	108
6.2.3	Relaxační zóny	109
6.2.4	Trénink a kurz vztahující se k poznání kulturních odlišností	110
7	Závěr	111

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Ocitáme se ve 21. století, v němž se často setkáváme s pojmy globalizace, internacionalizace či multikulturalita. Tyto zmíněné procesy se vyskytují dnes již skoro ve všech krajinách na zemi někde v rychlejším někde v pomalejším tempu. Pohlédneme-li na státy Evropy a především té západní národnostní struktura tamních obyvatel nabízí jistě velmi pestrý pohled. Lidé se stěhují přes hranice států někdy i kontinentů a přináší sebou do své cílové destinace své kořeny, svou kulturu anebo své náboženství. A začínají vznikat kulturní odlišnosti, které se projevují ve více sférách lidského života a jednou z těchto sfér je kupříkladu práce. Především pro nadnárodní či mezinárodní organizace je charakteristické, že určitá část zaměstnanců pochází z jiných států a při vytváření ať už skupin či týmů dochází ke střetu více různých kultur. Proto se v takových případech pokládá za žádoucí se seznámit s kulturními odlišnostmi všech jednotlivých členů, tak aby se dané osoby byly schopny co nejdříve poznat, semknout a výkonně pracovat. Zde jsme nyní vyzdvihli významnost, která tkví v poznání národních odlišností a jiných kultur, a to z toho důvodu, poněvadž se o tomto tématu bude obsáhleji psát v teoretické části a budeme se tím zabírat pak následně v praktické části.

Téma diplomové práce se zabývá vlivem multikulturního týmu na výkon v dané organizaci, každý podnik, firma či společnost, která vstoupí na trh, se snaží být úspěšnou a prosperující organizací. Jak je ale známo, k tomu stát se úspěšnými potřebujeme krom takzvaného know how mít k dispozici ještě další z ekonomického hlediska tři základní faktory, kterými jsou půda, práce a kapitál. Za nejdůležitější faktor se jistě pokládá práce, pod tímto si asi většina lidí představí lidský faktor v podobě kvalitních a výkonných zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že hranice mezi členskými státy Evropské Unie se už stává pouze jakousi vyznačeno čarou na mapě a ve skutečnosti už více méně neexistují a lidé se mohou volně pohybovat napříč Evropou, ovlivňuje tento faktor i trh práce, který se díky této možnosti široce rozevírá. A proto se stává už přirozené, že často ve větších společnostech spolu pracují lidé z různých koutů světa a vznikají tak multikulturní týmy nebo skupiny, na první pohled je už patrné, že možnost pracovat s lidmi z různých částí světa sebou nese jistě řadu výhod, avšak tak samo jako karta má svůj rub a líc tak i zde se vyskytují negativa spojení se smíšenými týmy.

Náplní a cílem této práce bude popsat jaký vliv by mohl mít multikulturní tým na výkon ve vybrané organizaci, a aby bylo možné tento vliv posoudit, bude nutné nejprve v teoretické části popsat a vymezit primární oblasti, které s tímto tématem bezesporu souvisí. Ve druhé kapitole bude zaměřeno na metody a techniky zpracování, kde uvedeme nástroje, které budeme pak dále aplikovat v praktické části. V následující, a tedy třetí kapitole bude vysvětlen pojem globalizace

a jeho důsledky pro celou společnost, pak plynule přejdeme k popisu kultury a národní kultury, kterou se zabývalo a zkoumalo mnoho vědců v čele s jedním z nejvýznamnějších představitelů Geertem Hofstedem, jeho rozbor dimenzí bude v této práci, podrobněji popsán, neboť se na něj bude odkazovat v praktické části, kde bude proveden i jeho dotazníkový průzkum. V další podkapitole bude zacíleno na charakteristiku týmů a multikulturních týmů a dále budou vyčleněny faktory, které působí na výkon jednotlivců v týmu, jelikož součástí praktické části bude další dotazníkový průzkum zabývající se vlivem jednotlivých faktorů na výkon.

Ve čtvrté části převedeme teoretická východiska do praxe, nejprve stručně popíšeme charakteristiku dané organizace a následně se už budeme zabývat aplikací a následným vyhodnocováním dotazníkového průzkumu a interview. Jelikož cílem práce je, zjistit vliv členů multikulturních týmů na výkon, bylo použito dvou různých dotazníků, kde první se zaměřoval na podkrytí národnostních odlišností v rámci Hofstedeho dotazníku, důležitým aspektem je, že národnostní odlišnosti mohou mít vliv na fungování týmu a tím ovlivňovat i celkový výkon jednotlivých členů. Druhou částí praktické práce bude provedení interview se zástupci jak české, tak německé strany a pokládané otázky se budou vztahovat na výkon týmů a celkovou funkčnost a propojenost členů uvnitř jednotky. Další podkapitolou bude zkoumání druhého dotazníku zaměřujícího se na vliv a sílu faktorů, které ovlivňují výkon. V poslední subkapitole této části bude provedeno ještě jedno důležité interview s vedoucím realizace jednotlivých projektů, který se vyjádří a ohodnotí výkony jednotlivých týmů.

Závěrečná část diplomové práce bude věnována zhodnocení všech získaných výsledků a dle toho budou pak následně navrženy návrhy a doporučení, jak zjištěnou situaci uvnitř týmů v dané organizaci zlepšit a podpořit tak výkon.

2 Metody a techniky zpracování

Ve druhé kapitole pod názvem metody a techniky zpracování, se budeme věnovat popisu základních metod, které slouží ke sběru dat. Přestože existuje více metod a technik, kterými je možno informace a data získávat, v této kapitole budou charakterizována pouze dvě z nich, a to dotazník a interview. Poněvadž v praktické části diplomové práce budou použity právě tyto dvě metody. Celkem budou v praktické části aplikovány dva dotazníky, kde první se bude zabývat kulturními odlišnostmi u německého a českého národa a druhý dotazník se bude zabírat tím, jaký vliv mají faktory ovlivňující výkon na samotný výkon členů v multikulturních a českých týmech. Dotazníkové průzkumy budou poslány k vyplnění členům jak multikulturních týmů, tak pracovníkům českých týmů. Druhou použitou metodou bude interview, která budou provedena celkem tři, a tak samo se budou orientovat na kulturní odlišnosti a výkon jednotlivých týmů. Interview bude probíhat se dvěma zástupci české strany a jedním zástupcem německé národnosti. Ze získaných odpovědí a informací pak následně budou vypracovány a popsány konečné výsledky práce.

2.1 Dotazník

Jak již bylo zmíněno v odstavci výše, v praktické části budou vyhotoveny a odeslány respondentům dva dotazníkové průzkumy, a z toho důvodu si v této podkapitole uvedeme základní informace, jak by takový dotazník měl být strukturován a jaké typy otázek je možno použít.

Jak už ze samotného pojmu vyplývá slovo dotazník se váže ke slovům dotaz a dotazování. Jedná se tedy o písemné pokládání otázek vybraným respondentům tedy osobám, na které je vypracovaný dotazník cílen, a následným získáním jejich odpovědí na dané otázky. Metoda dotazníků se obecně řadí k těm nejfrekventovanějším způsobům získávání co největšího počtu údajů od co největšího počtu lidí. Pozitivní stránkou tohoto výzkumného nástroje je bezpochyby ekonomická a časová nenáročnost při vypracování daného dotazníků. Avšak zvýšené obezřetnosti by se mělo dbát při vytváření otázek, tak aby nedocházelo ke špatnému, nevhodnému či nejasnému výkladu otázek respondenty (Tahal, 2017).

Důležitým aspektem všech dotazníků je přesné a jasné definování cíle, úkolu dotazování. Co je tématem zkoumání a k čemu se daným dotazováním má dojít. Apel je zde kladen na jasnou a srozumitelnou obsahovou stránku jednotlivých položek v dotaznících.

2.1.1 Struktura dotazníku

Dotazník by měl mít dobře promyšlenou a účelnou strukturu, na začátku jeho vypracování je zapotřebí důvod či problém, proč je daný dotazník vůbec vytvářen, nejprve rozčlenit na menší oblasti, kde následně dochází k zaplnění každé oblasti položkami tedy otázkami (Gavora, 2000).

Správně strukturovaný dotazník by se měl skládat ze tří základních částí, kterými jsou (Gavora, 2000):

- 1) Vstupní část – takzvaná hlavička dotazníku, ve které jsou uvedeny základní informace, jako například název instituce, která dotazník zadává anebo jména autorů dotazníku, dále pak je zde objasněn cíl či účel dotazníku, jako velmi důležité je, uvést významnost respondentových odpovědí, tak aby se zvýšila motivace na zadané otázky pečlivě odpovídat a v neposlední řadě se uvádí i pokyny jak dotazník správně vyplnit.
- 2) Druhá část – zde už jsou uvedeny vlastní otázky, jejichž struktura rozmístění v dotazníku nemá tematický či logický charakter ale spíše psychologický, kdy na začátku jsou kladeny otázky jednodušší a zajímavější, tak aby se respondent správně naladil, následují otázky obtížnější, a ne až tak poutavé a konec dotazníku, kdy se předpokládá, že respondent bude unavenější, je poskládán z otázek zase jednodušších a často faktografických.
- 3) Třetí část – bývá věnována respondentovi jakožto poděkování za jeho spolupráci na dotazníku.

2.1.2 Typy otázek v dotazníku

Při vytváření otázek se můžeme setkat s více typy otázek, respektive s více možnostmi odpovědi na tyto otázky. Jedná se o následující druhy otázek (Gavora, 2000):

- a) Uzavřené otázky – takový typ otázek nabízí hotové alternativní odpovědi a je jen na respondentovi, kterou odpověď označí za svou.
- b) Otevřené otázky – zde se jedná o takový typ otázek, kde je respondentovi přenechána naprostá volnost v jeho odpovědi.
- c) Polouzavřené otázky – jde zde o kombinace dvou předešlých otázek, kdy respondent nejprve zvolí jednu z uvedených možností odpovědi, avšak následně je požádán o dovysvětlení jeho zvolené odpovědi v podobě otevřené otázky.

2.1.3 Validita a rentabilita dotazníku

Validita jinak také platnost se rozumí to, nakolik daná otázka měří to, co opravdu měřit má. Určuje se stupněm nezávislosti měření na chybách ať už systematického nebo náhodného charakteru. Do značné míry záleží na objektivnosti a spolehlivosti použité metody. Nejvyšší míra validity se předpokládá obecně u otázek faktografického typu, kde je tázáno ku příkladu na věk, bydliště či vzdělání. Na druhou stránku nižší míra validity se objevuje u otázek zaměřujících se na názory, zájmy a postoje tázaných respondentů (Tahal, 2017).

Jestliže hovoříme o rentabilitě dotazníku, pak je důležité uvést, že záleží na více faktorech. Jednou z významných vlastností rentability je struktura kladených otázek, ke zvýšení rentability se dá obecně docílit, pokládáním více otázek na tu stejnou informaci (Tahal, 2017).

2.1.4 Návratnost dotazníků

Jelikož v praktické části diplomové práce budou dotazníky zasílání respondentům k vyplnění formou e-mailu pokládá se důležité zmínit alespoň ve zkratce pár informací k návratnosti dotazníků.

Jako za nejvyšší procentuální stupeň návratnosti dotazníků se pokládá metoda, kdy jsou dotazníky osobně rozdány a následně i sesbírány, tento způsob výběru dotazníků však není vždy možný. Pokud se zvolí jiná metoda například zadávání a následného sběru dotazníků za pomoci pošty nebo e-mailu, musí se počítat s menší procentuální návratností. Jako minimální požadovaná návratnost dotazníků byla stanovena hraniční hodnota 75 %, avšak docílit této návratnosti je mnohdy obtížné, a proto se často dotazníkové šetření musí vypočítávat i s menším množstvím navracených dotazníků (Gavora, 2000)

2.1.5 Průvodní dopis

Jedná se o přílohu k dotazníku, kde zadavatel sděluje respondentovi základní informace k otázkám a tématu dotazníku, k čemu zasláný dotazník slouží, co je jeho smyslem nebo účelem a pokyny k jeho vyplnění s prosbou o zaslání nazpátek. Průvodní dopisy se často využívají v případech, kdy respondenti bydlí ve velké vzdálenosti od zadavatele, a tedy nedochází k osobnímu kontaktu mezi zadavatelem a respondentem (Gavora, 2000).

2.2 Interview

V praktické části diplomové práce bude provedeno interview se zástupci dané organizace, proto je jistě důležité zmínit se o této metodě výzkumu i v teoretické části a objasnit zde daný pojem a vymezit způsoby jeho provedení.

Pojem interview, jak je na první pohled již zřejmé nepochází z českého jazyka, ale jeho kořeny se nacházejí v jazyce anglickém. Pokud by se dané slovo mělo přeložit do češtiny pak by připadlo v úvahu použít pro to český ekvivalent rozhovor, což však je bráno v širším úhlu pohledu, a tedy ne každý rozhovor je hnedka interview (Chráška, 2016).

Interview se řadí mezi výzkumné metody tak samo jako dotazníkové šetření anebo pozorování. Avšak podstatnou výhodou této metody je skutečnosti, že krom získání potřebných informací a údajů, skýtá se zde i možnost proniknout hlouběji do postojů, názorů a stanovisek respondenta. Otevírají se možnosti k sledování některých vnějších reakce, které se například u dotazníku nedají zachytit, a podle těchto reakcí se dá pohotově usměrňovat daná debata v pokládání dalších otázek respondentovi (Gavora, 2000).

2.2.1 Druhy interview

Tak jak již bylo zmíněno u dotazníku, že existuje více druhů otázek, není tomu ani jinak u metody interview, kde se setkáváme taktéž s více druhy, a to se strukturovaným, nestrukturovaným a polostrukturovaným interview. Význam jednotlivých druhů je vysvětlen následovně (Chráška, 2016):

- a) Strukturované interview – jedná se o takový druh, kde jak otázky, tak pak následné odpovědi jsou pevně stanoveny a tazatel a ani respondent nemají možnost do interview zasahovat.
- b) Nestrukturované interview – je opakem strukturovaného interview a respondentovi je nabízena úplná volnost v jeho odpovědích, mezi výhody se zařazuje přínos nových a nepředpokládaných informací, avšak na druhou stranu vyhodnocení získaných odpovědí může být někdy velkým oříškem.
- c) Polostrukturované interview – jedná se o kombinaci dvou předešlých způsobů interview, kdy jsou sice odpovědi na dané otázky pevně zadány, avšak po vybrání jedné z variant, je respondent ještě vybízen k tomu, aby svoji odpověď dále objasnil či doplnil.

2.2.2 Výběr prostředí pro interview

Velmi podstatným aspektem pro docílení úspěšného interview je bezpochyby prostřední, ve kterém se takové interview provádí. Obecně se uvádí, že pro příjemné naladění atmosféry a přátelského prostředí, je podstatné, aby místo pořádaného interview splňovalo následující znaky, mělo by být tiché, klidné a izolované od okolních lidí a dění (Gavora, 2000).

2.2.3 Průběh prováděného interview

Interview se může rozdělit do několika fází, v první fázi tedy na začátku rozhovoru, by se mělo pár minut věnovat navození příjemné atmosféry a motivování respondenta, dále pak by mělo dojít k objasnění záměru daného interview a pokusit se odstranit obavy a případnou nervozitu respondenta. Následuje druhá fáze, ve které už tazatel klade tematické otázky dotazovanému a ten na ně odpovídá. Tazatel by měl vystupovat příjemným a přátelským dojmem a měl by být připraven pohotově a rychle reagovat na odpovědi tázaného, avšak zvláště pozor by si každý tazatel měl dát na pokládání sugestivních, nejasných či dvojsmyslných otázek. Interview končí poslední třetí fází, kdy už jdou odpovědi na všechny pokládané otázky zodpovězeny a tazatel následně ukončuje rozhovor poděkováním a rozloučením se s respondentem (Chráska, 2016).

2.2.4 Porovnání dotazníku a interview

Pokud bychom porovnali obě zmíněné výzkumné metody dotazník a interview, nejde jednoznačně říci, které ze jmenovaných metod je lepší nebo horší. Každá má svá pro i proti, zaměříme-li se na dotazník, zde se dá vyzdvihnout jak časová, tak finanční nenáročnost oproti tomu už ale neexistuje žádná další možnost na dovysvětlení nebo objasnění zaškrtnutých odpovědí. Jako hlavní předností interview se dá uvést především možnost rychlé a pohotové reakce ze strany tazatele na respondentovi odpovědi, a tak získání mnohem většího množství dat a hlubších informací oproti dotazníku. Za negativum se pokládá zejména časová náročnost.

3 Teoretická východiska řízení multikulturního týmu

Třetí kapitola bude poněkud rozsáhlejší, neboť zde bude popsáno a charakterizováno větší množství teoretických východisek, ze kterých se bude následně vycházet v praktické části. První podkapitola nám posloužit jakožto úvod do třetí části diplomové práce, kde se krátce zmíníme a objasníme dva fenomény související s multikulturním světem, které se nazývají globalizace a internacionalizace, neboť se s tímto označením setkáváme v posledních letech čím dál tím víc častěji. Po krátkém úvodu do problematiky prostřednictvím globalizace a internacionalizace bude zacíleno na témata kultury a národní kultury, kde budou oba zmíněné pojmy důkladně popsány a definovány. Na téma národních kultur pak navážou přední představitelé, kteří charakterizovali a identifikovali jednotlivé národní kultury, v první řadě bude zmíněn a podrobněji objasněn Geert Hofstede a jeho dimenze, pak budeme pokračovat dalším významným autorem Fonsen Trompenarsem a jako poslední představitel bude zmíněn Alexander Thomas s jeho standardy. Jak je pro každý národ důležitá a významná jeho vlastní kultura, tradice a zvyky, tak lze i přeneseně říci, že se každá organizace může pokládat za takový malý národ, ve kterém jsou místo obyvatel zaměstnanci, a tedy i organizace si může vytvářet svoji vlastní organizační kulturu, o které bude pojednáváno v další podkapitole této části. Po popsání a objasnění definic, znaků a modelů organizační kultury, bude pak zpátky navázáno na národní kultury, ale už s konkrétními představiteli, kterými je Česká republika a Německo. Závěr kapitoly bude pak určen k charakteristice týmů, vlivu týmu na výkon, základním faktorům ovlivňujícím výkon a dvěma faktorovým modelům od významných autorů. Těmto tématům bude věnována větší pozornost, neboť cílem práce je zjistit, jaký vliv mají multikulturní týmy na výkon.

3.1 Globalizace

V dnešní době se s pojmem globalizace setkáme na každém kroku, ať už o tomto fenoménu slyšíme v televizních pořadech, rádiích či při čtení denního tisku. Globalizace prošla mnoha vývojovými fázemi, ty nejdůležitější by se daly datovat od druhé poloviny 19. století až po současnost. Nicméně jako první náznak globalizace se může brát už to, když se poprvé lidé vzdálili od svého trvalého obydlí za hledáním potravy a dobývání okolních území.

Globalizace je tedy brána jako naprosto přirozený proces, který je nezbytný, spontánní a do jisté míry i předpokládaný jev. Pojem globalizace se vyznačuje následnými aspekty, jedná se o rozšíření dělby práce na mezinárodní úrovni, hledání a využívání komparativních výhod v podobě materiálu a surovin, pracovní síly a lidského kapitálu, vytváření nabídky v oblastech

s těmi nejvhodnějšími podmínkami. Obecně je možné globalizaci objasňovat z více různých východisek, ale mezi ty nejzákladnější hlediska se zařazuje globalizace na základě kultury, ekonomiky a životního prostředí země (Pichanič, Mikuláš, 2004).

Na globalizaci nahlédneme z vícero teoretických přístupů, první charakteristika tohoto pojmu je od Mezinárodního měnového fondu, který globalizaci podle Janatky (2017, s 22) vymezuje následovně „*jako rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku zvětšujícího se objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toků mezinárodního kapitálu. Charakterizuje ji i rychlejší a rozsáhlejší šíření technologií.*”

Dle Vebra (2009, s 328) je globalizace „*proces integrace společnosti na celosvětové úrovni, která nově zastřešuje nynější národní, regionální a místní systémy. Hnacím motorem současné integrace je globalizace ekonomických aktivit, která propojuje výrobu a trhy různých zemí, a to prostřednictvím obchodu se zbožím a službami, pohyby kapitálu a informací a vzájemně provázané sítě vlastnictví a řízení nadnárodních společností.*”

Podle Cihelkové (2009, s.47) zní definice následovně „*globalizace představuje mnohoúrovňový proces dynamických změn, při nichž klesá význam geografických vzdáleností a naopak se zvyšuje propojenost a závislost světa. V důsledku globalizace jsou jednotlivci i společnosti v jedné části světa ovlivňováni událostmi, rozhodnutími i aktivitami, které se odehrávají na opačném konci světa.*”

Jako vše, tak i globalizace má své kladné a záporné stránky, které působí na celou společnost. Mezi pozitiva se zařazují například:

- zvětšování objemu obchodovatelného artiklu,
- vzestup rychlosti komunikačních a logistických systémů, což znatelně urychluje a zkracuje vzdálenosti,
- vytváření nových lukrativních investičních pobídek pro investory ze zahraničí, a to díky zavádění bezcelních zón, nabídek výhodných pozemků nebo jiných prostorů, úlevy na dani, finanční příspěvek na nově vytvořená pracovní místa,
- hospodářský vzestup původně rozvojových zemí,
- vznik takzvané translokální kultury, také často označována jako druhotná kultura, která díky vlivu masmédií je přístupná, otevřená celému světu.

Na druhé straně stojí negativní stránka globalizace, která je charakterizována například:

- nekontrolovatelný přenos finančních prostředků, který je mnohem vyšší než velikost obchodovatelných výrobků,
- vzrůst nerovnosti mezi společenskými vrstvami v globálním měřítku, neboť z pozitiv globalizace těží především ti, kdo mají obecně lepší podmínky k celkovému růstu (jedná se o země, které mají rozvíjející se infrastrukturu, politickou stabilitu, dobré právní podmínky),
- prohlubuje se nezaměstnanost v rozvinutých průmyslových zemích,
- proces globalizace zeslabuje funkci národních států, především se jedná o malé a střední rozvinuté státy, které přicházejí o vliv nad chodem svého vlastního hospodářství a začínají stále více podléhat libovůli nadnárodních organizací,
- často dochází k výraznému poškozování životního prostředí při využívání a těžbě nejrůznějších přírodních zdrojů v rámci komparativních výhod, především v zemích, kde na to tamní vlády neberou až takový apel a vlastní zisk je pro ně přednější.

3.2 Internacionalizace

S pojmem globalizace úzce souvisí i další pojem, jenž je internacionalizace. Často se mezi těmito pojmy nerozlišuje a jsou brány jako synonyma, avšak oba pojmy se od sebe v určité míře odlišují. Fenomén globalizace byl vysvětlen v předešlých odstavcích, nyní se krátce zaměříme na objasnění internacionalizace. Tento pojem poukazuje především na mezinárodní obchod se zbožím a službami, avšak v rámci národních ekonomik.

V ekonomickém pojetí se o internacionalizaci hovoří, jako o procesu obchodování na mezinárodní úrovni, kde každý zúčastněný obchodník by měl disponovat schopností globálně myslet a dále pak chápat odlišné kultury. Jestliže jedinec bude zmíněné znaky dobře ovládat, pak se mu otevírají dveře do mezinárodního obchodu, avšak musí neustále dbát na udržení vysoké úrovně kvality, vytváření nejlepších obchodních strategií ve sféře služeb anebo zboží, a především umět se co nejlépe přizpůsobovat různým zemím a jejich odlišným kulturám (Průcha, 2009).

Rozdíl mezi jmenovanými pojmy tedy tkví v tom, že koncept globalizace je vnímán ve všech aspektech lidského života oproti tomu internacionalizace se zaměřuje především na sféru podnikání v mezinárodním prostředí.

3.3 Kultura

Práce je zaměřena na multikulturní týmy, a proto je důležité si vymezit samotný pojem kultura. Každá kultura se projevuje svými specifickými znaky, které se následně odráží v chování a jednání členů v kulturně smíšených týmech. V současnosti existuje mnoho mezinárodních společností, kde se týmy takového typu budují. Není klíčovým aspektem se podívat na tým pouze jako na celek, ale důležité je se zabývat i specifiky kultur jednotlivých členů mezinárodního týmu. Aby multikulturní tým se stal opravdu úspěšnou a výkonnou složkou dané organizace, je velmi důležité, aby byl vybudován na pevných základech, které by kromě znalostí, dovedností, potřebné kvalifikace a zkušeností, měly také pramenit ze vzájemné znalosti kultur.

Proces globalizace působí zajisté i na kulturu, ovlivňuje ji a určitým způsobem i propojuje kulturní zvyklosti jednotlivých společenství. Pojem kultura pochází z latinského slova cultura a původně toto slovo označovalo obdělávání či vzdělávání země. V dnešní době chápeme význam slova v širším pojetí jako zavádění lidského ducha a umění do předmětů a lidí, čímž pak dochází k tvoření jejich lepšího stavu (Cagánová, 2015).

Dále lze kulturu charakterizovat jako produkt člověka, tedy jakýsi protiklad k přírodě. Kultura se vytváří a přetváří po celé generace a patří do ní jak materiální předměty, tak duchovno, vztahy mezi lidmi, myšlenky a téze. Tomuto všemu se říká proces socializace, kde hlavní roli hraje výchova. Důležité je také zmínit, že kulturu nevytváří pouze jeden jedinec, ale kultura je vytvářena všemi členy širokého společenství (Nový a kolektiv, 1996).

Jak již z textu vyplývá, není jednoduché stanovit jednotnou definici kultury, neboť každý vědní obor vnímá kulturu poněkud jinak, ať už se jedná o psychologii, antropologii či sociologii. Avšak existují všeobecné prvky kultury, které jsou pro všechny vědní obory v jistém společné.

Mezi tyto obecné zjištění se zařazuje, že kultura je (Nový a kolektiv, 1996):

- typický lidský výtvar,
- je časově a prostorově ohraničená,
- jsou pro ni charakteristické specifické hodnoty,
- typický je proces vývoje a výběru,
- dá se učit a šířit,
- je vytvořena na vzorech,
- rovněž má sociální charakter.

Mezi klasickou definicí pojmu kultura, je často předkládána definice od E.B.Tylora z roku 1871, která zní následovně *„kultura je celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, umění morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti. Tak kultura není pouze umění a hudba, jak se někdy ztotožňuje, ale zahrnuje především normy a hodnoty, v jejichž rámci se realizuje náš sociální život, naše vědomí dobra a zla, náš jazyk, naše náboženství atd.“*

Nový, (1996) uvádí, že dle Kloskové (1967, s 33) je kultura charakterizována jako *„relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory.“*

3.3.1 Kulturní systém

Kulturní systém se skládá jak z jednotlivců, tak sociálních skupin a dohromady vytváří jakýsi celek, ve kterém existují sociální vztahy. Tento systém se zejména stará o vnitřní soulad uvnitř celého celku, a to především tak, aby nedocházelo ke svévolnému chování u jednotlivých aktivit a procesů, ale aby tyto veškeré činnosti a děje celek neustále znovu utvářely. Utváření a formování kultury, sociálních vztahů a chování probíhá pozvolným zjišťováním, testováním a zkoušením interakcí a jejich následných výsledků. Akceptovány jsou, ale jen ty vztahy a aktivity, které celek nijak neporušují či neoslábují, naopak celek posilují a stabilizují (Kubátová a kolektiv, 2013).

Mezi primární funkce systému se zařazuje (Nový a kolektiv, 1996):

- funkce sebe potvrzující - jedná se o smysl společného celku, ať už jde o národ, podnik či rodinu. Příslušníci dané skupiny orientují své chování na ty faktory, které je zapotřebí udržet a dále rozvíjet,
- funkce zajištění kontinuity – uznávání a dodržování osobitosti a samostatnosti celku v kulturním systému a respektování jeho vývojového děje. To zaručí, že celek bude zachován i při změně v obsazení daného seskupení,
- funkce korekce individuálního chování – jedná se o vzorce chování, které si každá kultura definuje a podle nichž se pak členové daného společenství chovají. To jim usnadňuje vytvářet a upravovat své vztahy vůči ostatním, a to tak aby nedocházelo k nežádoucím střetům. Pochopení a akceptování obecných principů napomáhá předvídat následky nejen vlastního počínání, ale i chování druhých a vhodně na ně odpovídat,

- funkce identifikační – jedná se o specifika dané kultury, které jsou typické pouze pro tu jednu jedinou kulturu, a tak se odlišují od ostatních, kteří do daného společenství nepatří. Členům tohoto uskupení to dává pocit identifikace a sounáležitosti.

3.4 Národní kultura

Každý národ je specifický svou vlastní kulturou, která je charakteristická určitými rysy a znaky, a proto je důležité se pozastavit u tohoto fenoménu. Diplomová práce je zaměřena na synergii česko-německého pracovního týmu, který bude jádrem výzkumu v praktické části, a tudíž je vhodné analyzovat jak německou, tak českou národní kulturu. Z geografického pohledu, by se na první pohled mohlo zdát, že oba státy mají mnoho společných kulturních znaků, neboť sdílí společnou hranici. Je patřičné, že kultury si nesou společný základ, ale pokud bude kulturní pozadí analyzováno podrobněji, vyskytuje se zde znatelná odlišnost v mnohých oblastech, do kterých spadá i zmiňovaný multikulturní tým. Jako společnou kulturní podstatu lze uvést sdílení například křesťanských tradic v podobě Vánoc a Velikonoc, avšak zvyklosti na pracovišti jsou již značně rozdílné, což bude konkretizováno v následujících kapitolách.

Pojem národní kultura je chápán v užším slova smyslu než kultura obecně, dochází zde ke konkretizaci kultury stahující se už k jistému národu, ten se může definovat jako společenství, které vzniklo dávno v historii a v průběhu let spíše staletí se postupně formuluje jeho vlastní kultura. Každá národní kultura je silně ovlivněna svou historií, která se k ní váže. K pojmu národní kultura se také vztahuje pojem národní identita, jedná se o soubor kolektivních přesvědčení, chování a často také různých emocionálních odkazů, které spojují jednotlivce nebo celé skupiny v jeden národ. Vlastnosti určitého národu fungují jako spojovací prvky uvnitř daného společenství a jako hodnotící body pro kolektivní identifikaci. V tomto smyslu se dá národní identita obecně popsat jako vědomí či pocit sounáležitosti uvnitř společenství, které se nachází pod pojmem národ (Lukášová, 2010).

Specifika každé národní kultury jsou jistě její hodnotově-normativní a symbolické struktury a systémy, ale především k významnému spojujícímu prvku patří jazyk. Otázkou národních kultur se zabývala již řada odborníků a vědců, a to od kulturních a sociálních antropologů přes etnografiky až po historiky. A díky tomu existují významné poznatky o jednotlivých národních kulturách, jejich typické charakteristiky či odlišnosti od jiných kultur (Lukášová, 2010).

Mezi přední vědce se bezpochyby zařazují Geert Hofstede s jeho pěti dimenzemi národních kultur, dále pak Fons Trompenaars anebo Edgar Schein. Výše zmiňované odborníky a jejich práce si ukážeme a podrobněji popíšeme v následující kapitole.

3.5 Geert Hofstede a jeho kulturní dimenze

K analýze kulturních odlišností v rámci multikulturních týmů, je zapotřebí si vymezit takzvané kulturní dimenze, které se zabývají jednotlivými národními kulturami. V podvědomí lidí není až tak ustálen pojem kulturní dimenze, proto je na místě ho objasnit a uvést na pravou míru. Znalost kulturních dimenzí jednotlivých zemí je prospěšná, ať už pro běžného občana, který se může dostat do styku s jinými národnostmi, a to jak v běžném životě, tak při cestování, tak i pro členy multikulturních týmů, kteří se nedostávají do kontaktu s odlišnými kulturami pouze ojediněle, ale tráví s nimi mnoho času, neboť spolu každodenně pracují.

Jako první se teorií kultury začali zabírat už v roce 1954 dva významní vědci, a to psycholog Daniel Levinson a jeho kolega sociolog Alex Inkeles, kteří vycházeli ze studia anglický psané literatury o národních kulturách. A na základě jejich zkoumání dospěli k vytvoření čtyř základních dimenzí, které se vyskytují v každé kulturní společnosti. Na základ tohoto předpokladu navázal později Geert Hofstede svými výzkumy a danou hypotézu potvrdil. Své výzkumy prováděl v pobočkách IBM, a to ve čtyřiceti zemích po celém světě. Předmětem celého výzkumu se stali pracovníci dané organizace.

Jelikož Geert Hofstede patří mezi nejvýznamnější vědce zabývající se tímto tématem, budou jeho dimenze podrobně specifikovány v této kapitole, a to jak v obecné rovině, tak i následně bude zaměřeno na rozbor dimenzí přímo na pracovišti a jeho vytvořené kulturní dimenze budou podkladem pro zpracování údajů z dotazníkového šetření i v praktické části.

Mezi čtyři základní dimenze se zařazují (Iles, 2013):

- vzdálenost od moci,
- kolektivismus vs. Individualismus,
- feminita vs. Maskulinita,
- vyhýbání se nejistotě.

Za pár let byla přidána k těmto čtyřem okruhům ještě pátá dimenze:

- Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace v životě.

V této kapitole si rozebere všechny výše jmenované oblasti a specializujeme se na to, jak se jednotlivé dimenze projeví jak v obecné rovině, tak následně v zaměření na pracovní život.

3.5.1 Vzdálenost od moci

Tento index s názvem vzdálenost od moci hovoří o nerovnosti ve společnosti. Nerovnost může plynout z toho, že některá část lidí disponuje větší mocí například ve vztahu k druhým. Někteří lidé mají větší vliv na druhé než oni na chování své. Dále se dá hovořit o majetku, někteří se dopracovávají k většímu majetku než ostatní. A v neposlední řadě je tady sociální postavení a účta. Jedni ho mají vyšší než druzí (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Měření stupně vzdálenosti od moci

Všem zaměstnancům organizace IBM, kteří pracovali v různých zemích, ale na stejných pozicích a daného výzkumu se zúčastnili, byly položeny uzavřené otázky a na nich bylo pouze, aby zaškrtnli odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňují. Na každou z otázek bylo pět možných odpovědí. Následně byly vytvořeny aritmetické průměry pro výrok obdobného typu, anebo se vypočítala procenta lidí, kteří zvolili tu nebo onu konkrétní odpověď. Dále se za pomoci faktorové analýzy rozčlenily použité otázky do skupin také často označováno jako shluky. Nakonec byl vybrán jeden shluk otázek, kde se zdálo, že všechny otázky v dané skupině mají něco společného právě s mocí a nerovností. Z této skupiny byly pak vybrány tři výzkumné otázky, podle kterých byl vymezen index vzdálenosti moci. Těmito otázkami podle Hofstede (2007, s 42) jsou:

- „*Jak často se, podle vašich zkušeností, vyskytuje následující problém: podřízený se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným?*”
- „*Jak podřízení vnímají skutečný styl rozhodování svého nadřízeného?*”
- „*Který styl rozhodování nadřízení preferují?*”

Pro představu, jak jsou na tom některé země v rámci dimenze vzdálenosti od moci, je uvedena níže tabulka.

Tabulka 3-1: Hodnoty indexu vzdálenosti od moci

<i>Země</i>	Skóre	Pořadí
<i>Malajsie</i>	100	1
<i>Česká Republika</i>	57	45-46
<i>Německo</i>	35	63-65

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší vzdálenost od moci se nachází v Malajsii, kde skóre nabývá hodnot 100, na opačné straně se nachází Izrael, kde by podle uvedených údajů měla být nejmenší vzdálenost od moci. Česká Republika se nachází se svým skórem někde uprostřed mezi pozorovanými zeměmi. Oproti tomu Německo se řadí k zemím, které umí s nerovnostmi pracovat, omezovat ji či dokonce snižovat pocit nerovnosti mezi občany na svém území.

V zemích, kde hodnoty indexu nabývají vysokých čísel, a tedy nachází se tam velká mocenská vzdálenost, je zcela přirozené, že se zde vyskytují časté nerovnosti mezi tamním obyvatelstvem, avšak jsou považovány za normální. Tahle skupina zemí se projevuje vyznáváním privilegií určitým společenským skupinám, velkou emoční vzdáleností ve vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Dále pak jednotlivci disponují nekontrolovatelnou mocí a jsou pevně dané hranice mezi sociálními třídami. Naopak tomu je v kulturách, kde se vyskytuje nízká mocenská vzdálenost a apel je kladen na rovnost. Nastává zde menší emoční vzdálenost ve vztahu podřízený a nadřízený. Moc každého je do určité míry omezena a hlídána zákony (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Vzdálenost od moci můžeme tedy definovat podle Hofstedeho (2007, s 45) následovně jako: „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně*“.

Vzdálenost moci na pracovišti

Pracovní život začínají lidé většinou v mladém věku na počátku jejich dospělosti, za svůj život si prošli jak výchovou od svých rodičů, tak vzděláním ve škole, což se dá brát taky jako určitý druh výchovy. Lidé se během života učí rolí, zde jsou důležité takzvané párové role mezi rodičem a dítětem, učitelem a žákem. Postoje, které si lidé budují ke svým rodičům, učitelům se pak často přenáší i do role mezi podřízeným a nadřízeným. Neboť se jedná o součást vybudovaného mentálního programování. V kultuře, kde je pocíťována velká mocenská vzdálenost, se podřízení a nadřízení pokládají za existenciálně nerovné a vyznačuje se to silnou hierarchií v moci. Organizace se snaží o co největší centralizaci. Nadřízení předpokládají, že jejich podřízení budou dělat přesně to, co se jim přikáže či řekne. Typické pro tuto skupinu je

mnoho úrovní v nadřizenosti a podřizenosti. Mzdové ohodnocení poukazuje na značné rozdíly ve výši platu mezi vrcholovým vedením a řadovými zaměstnanci organizace. Většinou je dělnická třída ne příliš vzdělaná a jejich manuální práci je přisuzována mnohem nižší důležitost než například práci jiných zaměstnanců v kanceláři, k níž je připisován vyšší společenský statut. Nadřízení zaměstnanci disponují nárokem na privilegii, mají takzvané soukromé zákony. Většina kontaktu mezi nadřízeným a podřízeným je vyvolána jen ze strany nadřízeného. Na druhou stranu v kultuře, kde je malá vzdálenost moci, se pokládají nadřízený a podřízený za existenciálně rovné. Organizační struktura je značně decentralizovaná, hierarchické uspořádání uvnitř organizace označujeme za ploché a počty nadřízených jsou regulovány. Platové ohodnocení nevytváří velkou distanci mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Je to zapříčiněno jednak tím, že dělníci mají vysokou kvalifikaci, a tím pádem je jejich manuální práce považována za statut vyšší než méně kvalifikovaná práce například v kanceláři. Na speciální privilegia pro vedení se pohlíží poněkud negativně, nepříznivě. Všichni zaměstnanci od dělníků přes pracovníky v kancelářích až po vedení by měli používat stejné toalety, parkoviště či jídelny. Pro podřízené je zcela přirozené, že se obracejí s nejrůznějšími dotazy anebo problémy na své nadřízené (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

3.5.2 Kolektivismus vs. Individualismus

Ve světě existují dvě skupiny společností jedna je kolektivistická a druhá individualistická. Obě skupiny nejsou od sebe pevně odděleny a často se prolínají. Můžeme říci, že většina lidí na světě žije v takových společnostech, kde blaho respektive zájem skupiny většinou převažuje nad blahem jednotlivce. Tyto společnosti označujeme jako kolektivistické. Jako typický příklad se uvádí rodina, do které se dítě narodí. V kolektivistických kulturách tvoří rodina určitý počet členů, kteří spolu žijí v těsné blízkosti, zařazují se tam nejen rodiče ale také prarodiče, tety, strejdové a další blízcí členové rodiny. Díky tomu, se dítě učí v průběhu svého života přemýšlet o sobě jako o součásti nějakého uskupení, které se označuje jako „my“. Už poněkud menší skupina lidí žije ve společnostech, ve kterých zájem jednotlivce převažuje nad zájmem skupiny. Tyto společnosti se označují jako individualistické. Jestliže vezmeme stejný příklad jako u kolektivistických společenstev, kde děti vyrůstají v početných rodinách zde je tomu jinak. Děti se rodí do rodin, které se skládají pouze z rodičů, popřípadě dalších sourozenců. Ostatní příbuzní s nimi nežijí a v kontaktu s rodinou jsou jen velmi zřídka. Z tohoto důvodu se učí děti o sobě přemýšlet jako o „já“. Vytvářejí si svoji vlastní osobní identitu (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Dimenze individualismu a kolektivismu je podle Hofstede (2007, s 66) definována takto: „*individualismus přísluší společnosti, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnosti, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost.*”

Měření stupně samostatnosti ve společnosti

Při měření stupně samostatnosti byly pokládány otázky, které se týkaly pracovních cílů. Dotazovaní měli přemýšlet, které z celkových 14 faktorů jsou pro ně významné a podstatné v ideálním zaměstnání a následně jim přiřazovali hodnoty se škály 1-5 od velmi důležitých po zcela nedůležité. Z odpovědí dotazovaných respondentů vyšlo najevo, že dimenze, kterou nazýváme individualismus a kolektivismus, je nejsilněji spjata s pracovními cíli, které jsou (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007):

1. Osobní čas – hovoří se zde o takové práci, která nám zaručí dostatek času jak pro osobní, tak rodinný život.
2. Volnost – jedná se o práci, která nám ponechá značnou volnost, tak abychom ji mohli vykonávat svým vlastním způsobem.
3. Výzva – jde o práci, která nám umožní dosáhnout pocitu osobního naplnění.
4. Výcvik – jedná se o práci, která skýtá mnoho možností, jak se učit a následně dále rozvíjet své dovednosti.
5. Pracovní prostředí – důležitost je zde kladena na příjemné a dobré pracovní prostředí, tedy dostatečně velký prostor na práci, možnost větrání a řádného osvětlení.
6. Uplatnění dovedností – jde o práci, ve které bude poskytována možnost využít své schopnosti a zůžitkovat nabyté dovednosti.

Z výše zmíněných cílů vyplývá, že pokud dotazovaní zaměstnanci v daných zemích určili jako pracovní cíl, který považují za důležitý číslo jedna, tak většinou pak označili i cíl číslo dva a tři. Na druhé straně zbylé možnosti čtyři až šest většinou označovali za méně důležité. Země, kde respondenti takto odpovídali se pokládají za individualistické. Naopak za kolektivistické země, jsou označovány ty, kde respondenti považovali za velmi důležité cíle čtyři až šest a prvním třem nepřisuzovali značnou významnost (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Tabulka 3-2: Hodnoty indexu individualismu

<i>Země</i>	Skóre	Pořadí
<i>USA</i>	91	1
<i>Německo</i>	67	18
<i>Česká Republika</i>	58	26
<i>Pákistán</i>	14	88

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

V tabulce jsou opět uvedeny krom zkoumaných států země s nejvyšším a nejnižším skórem. Nejvyšší skóre se přiřazuje ke Spojeným Státům Americkým, o kterých je všeobecně známo, že se vyznačují silnou individualitou. Opakem individualistického USA je Pákistán, pro něj je charakteristický kolektivismus. Německo se řadí svým bodovým skórem ke spíše individualistickým zemím. Z tabulky, kde byly uvedeny všechny zkoumané země vyplýval zajímavý fakt, a to že takřka všechny poměrně bohaté země mají vysoké skóre, oproti chudším zemím. Zde si tedy můžeme všimnout toho poznatku, že existuje silný vztah mezi bohatstvím země a mírou individualismu.

Individualismus a kolektivismus na pracovišti

Rozdíl v individualistických a kolektivistických kulturách na pracovišti je do jisté míry značný. V individualistické společnosti se očekává, že zaměstnanci jednají a chovají se v souladu se svým vlastním zájmem a prospěchem. Jejich práce by měla být strukturována tak, aby docházelo ke shodě jejich zájmu se zájmem zaměstnavatele. V kultuře kolektivistické nejsou zájmy jednotlivce tak prioritní, neboť zaměstnavatel přijímá osobu, od které se očekává, že bude součástí určité pracovní skupiny a své individuální zájmy dá do pozadí a podřídí se zájmům skupiny. S tím souvisí proces přijímání zaměstnanců do organizace, často dostanou přednost rodinní příslušníci ať už zaměstnavatele nebo ostatních zaměstnanců. Své pozitivum to nese ve snižování rizika, že by zaměstnavatel přijímal úplně cizího člověka a také v takových společenstvích se tímto způsobem podporuje dobrá pověst rodiny, na které si lidé zde velmi zakládají. Oproti tomu v individualistických kulturách je zaměstnávání rodinných příslušníků považováno spíše za nežádoucí, neboť by to mohlo směřovat k nepotismu či ke konfliktu zájmu. V kolektivistických kulturách se považuje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem obrazně řečeno jako vztah mezi rodičem a dítětem. Tento vztah je založen na emocionální bázi, kde

jeden chrání druhého na oplátku za poskytovanou loajalitu. Proto není typické, že by za špatně odvedenou práci dostal zaměstnanec výpověď jako tomu je v kulturách individualistických. Jestliže pracovník svou práci vykonává nedostatečně, bude mu přidělen jiný úkol. Ve společnostech založených na individualismu se chápe vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jako obchodní transakce, jde zde čistě o vztah mezi nabízejícím a poptávajícím na trhu práce nic víc nic méně. Pokud by tedy došlo k situaci, kdy zaměstnanec bude vykonávat svou práci špatně, zaměstnavatel ho posléze z práce propustí a najmž jiného pracovníka. Tak samo bez silnějších emocí se zachová pracovník, jestliže mu bude nabídnuta vyšší mzda v jiné společnosti. V této kultuře se dá očekávat, že bez problémů dá zaměstnanec výpověď a přejde na nové pracoviště. Jak již ze samotného názvu pojednávané dimenze vyplývá, dá se odvodit vztah, jaký mají zaměstnanci v pracovních skupinách mezi sebou a jak se staví k úkolům, které jsou jim zadávány. V kolektivistických kulturách zaměřených na společnou, týmovou práci je zřejmé, že lidé budou zvládat mnohem lépe skupinové cíle a úkoly, na nichž budou pracovat společně, zatím co pokud by byli pověřeni vykonat individuální úkol, očekává se, že by měli značné problémy se s danou úlohou vypořádat, neboť na samostatnou práci nejsou zvyklí. Naopak tomu bude v individualistických společnostech, kde jsou lidé naučení se chovat samostatně a jednat sami za sebe. V tomto případě budou dosahovat zaměstnanci vysokého výkonu při práci na samostatném úkolu. V situaci, kdy budou pověřeni zpracovat vytyčený úkol jako tým, je velmi pravděpodobné, že se při vypracování úlohy vyskytnou problémy a prodlouží se čas na to potřebný, neboť tyto zaměstnanci nejsou zvyklí pracovat ve skupinách (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Ze zmíněného odstavce se dá vyvodit následující poznatek, že pokud dojde ke střetu těchto dvou kultur na jednom pracovišti, může dojít k častým nedopatřením a pochybením. V dnešním světě globalizace je pro mezinárodní a nadnárodní organizace velmi důležité znát jednotlivé povahy těchto kultur, tak aby byli schopni umět dobře reagovat a vypořádat se s odlišnostmi daných společenství. Jako příklad je možné uvést obchodní jednání, jinak se při takovém vyjednávání budou chovat představitelé organizace z kolektivistické kultury a jinak z té individualistické. Pro kolektivistické kultury je podstatné, aby dobře a do hloubky poznaly svého obchodního partnera, na to potřebují mít k dispozici dostatek času, tak aby si s ním vytvořili náležitý vztah a mohli ho následně přijmout mezi svého. Protože jak již bylo zmíněno, v kolektivistických kulturách se jedná jinak se členy skupiny a jinak s nečleny. Na druhé straně v individualistických kulturách platí normy, které poukazují na to, že je nutné jednat s každým stejně bez výjimky. Dávat přednost jednomu před druhým se pokládá se neetické chování a

považuje se to jako nesprávný obchodní postup. Z toho obecně vyplývá, že pro kolektivistickou mysl je podstatný fyzický kontakt a vybudovaný vztah k osobám, a dá se tedy odvodit, že osobní vztah je mnohem významnější než úkol, a proto by se měl vymezit a vybudovat jako první. V kultuře individualistické se úkol považuje za mnohem důležitější než kterýkoliv osobní vztah (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

3.5.3 Feminita vs. Maskulinita

Všechny společnosti na světě jsou tvořeny lidmi tedy muži a ženami, obvykle v přibližně podobném poměru. Po stránce biologické se muži a ženy v určitých částech odlišují například v jejich poslání se reprodukovat. Ostatní tělesné difference, které nesouvisí přímo s přiváděním potomků na svět, nejsou přímo absolutní, ale jedná se o statistické vyjádření. Jestliže hovoříme o absolutních a biologických odlišnostech mezi muži a ženami, tak ty jsou na celém světě totožné, avšak jejich role v sociálním prostředí jsou jen do určité míry vymezeny biologickým ohraničením. Na světě existuje mnoho činností a aktivit, které jsou určeny jako vhodnější spíše pro ženské pokolení, a naopak jiné zase pro to mužské pohlaví. Otázkou je, která ta činnost či aktivita je pro které to pohlaví, a to se výrazně liší od jedné společnosti ke druhé. Zda je to či ono chování pokládáno spíše za femininní nebo za maskulinní se odlišuje jak v tradičních, tak v moderních společnostech. Například u mužského pohlaví se předpokládá, že se zabývají více činnostmi a aktivitami převážně mimo domov, ať již hovoříme o tradičním pojetí a za aktivity se považuje lov a boj, tak obdobně tomu je v moderních společnostech, kde je to jen obrazně přeneseno do ekonomických termínů. Společnosti zkrátka očekávají u muže, že jejich silnými vlastnostmi bude průbojnost, soutěživost a houževnatost. Jestliže se přesuneme k něžnějšímu pohlaví, zde se předpokládá, že ženy se budou více věnovat dětem, pečovat o domácnost a o lidi obecně, chopí se spíše těch jemnějších úkolů (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Dimenze feminity a maskulinity se orientuje na všeobecné postoje a hodnoty ve společnostech, odlišuje je na bázi obecných postojů k cílům a smyslu života. Maskulinní společnosti se zaměřují především na výkon, hrdinství, prosperitu, rozvoj a pokrok. Na opačném protipólu zde existují feminní společnosti, které dávají přednost mezilidským vztahům, péči a opatrování své rodiny, jiných lidí, prostředí, ve kterém žijí, a orientují se tedy na kvalitu života. Pro maskulinní společnosti je typický materialistický způsob života, chování je více agresivnější a přímočařejší. Rozepře se převážně řeší soubojem. Výchova dětí se rozlišuje, dívky by měly být vychovávány k jemnosti a citlivosti, kdežto chlapci by se měli učit být průbojní a cílevědomí. U feminní společnosti se lidí více zaobírají vztahy, které jsou citlivější a jemnější. Neshody nebo hádky se nejčastěji řeší domluvou a kompromisem.

Výchova dětí je jak u kluků, tak u dívek stejná, v porovnání s maskulinní společností pro chlapce značně jemnější (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Index Maskulinity a feminity

Index vychází ze zpracovaných odpovědí, které se týkaly otázek na téma pracovních cílů. Jedná se o jedinou dimenzi, kde muži a ženy pracující u IBM v zásadě odpovídali rozdílně, a tedy byly vykazovány systematické odlišnosti v odpovědích žen a mužů (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Maskulinnímu pólu jsou přisuzovány následující fakta:

- Výdělek – mít tu možnost dostatečně si vydělávat.
- Uznání – za dobře odvedenou práci dostat náležitému uznání.
- Postup – mít tu možnost postupovat v organizaci na vyšší pozice.
- Výzva – být v práci, která je záživná a poskytuje pocit vlastního úspěchu.

Naopak femininnímu pólu jsou přikládány následující skutečnosti:

- Nadřízený – disponovat vlídnými a dobrými pracovními vztahy s nadřízenými.
- Spolupráce – pracovat a jednat s lidmi, se kterými se bude dobře vycházet.
- Oblast k žití – prožít život v místě, které bude příjemné pro lidi i jejich rodiny.
- Jistota zaměstnání – mít záruku toho, že člověk bude moci pracovat tak dlouho, jak bude chtít.

Dle Hofstedeho (2007, s 97) je tato dimenze definována následovně: „*maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny, od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života. Feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají, jak o mužích tak o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života.*”

Tabulka 3-3: Hodnoty indexu maskulinity

Země	Skóre	Pořadí
<i>Slovensko</i>	100	1
<i>Německo</i>	66	9-10

Česká Republika

Švédsko

57	25-27
5	88

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Maskulinita se nejvíce projevuje u našeho východního souseda a tedy Slovenska. Vzhledem ke skutečnosti, že Česká Republika byla přes 40. let se Slovenskem jedním státem, je pozoruhodné, jak se výsledky maskulinity mezi oběma státy výrazně liší. Podle výsledků mají tedy Češi spíše blíže co se maskulinity týče k našemu západnímu sousedovi Německu, kde se skóre liší o pouhých 9 bodů. Jako nejméně maskulinní stát se uvádí Švédsko s pouhými 5 body. Všeobecně se severské státy řadí k zemím s feminní společností.

Maskulinita a feminita na pracovišti

Jak ve všech stránkách života, tak i v pracovní sféře se dimenze maskulinity a feminity značně liší. Zaměříme-li se na oblast zvládání konfliktů v podnicích, je už na první pohled zřejmé, že se bude jinak řešit v maskulinní a jinak ve feminní společnosti. Pokud se konflikt přihodí v maskulinní kultuře jako je například USA, Velká Británie nebo Irsko převládá zde názor takový, že spor se má vyřešit přímým střetem a zvítězit má ten nejlepší. Naopak ve feminních kulturách například v Holandsku, Švédsku či Dánsku se konflikty zainteresované strany snaží vyřešit mírnější formou v podobě kompromisu nebo vyjednávání. Mezi další podstatné odlišnosti patří systém odměňování, kdy jedna kultura podtrhává důležitost výsledků a podle nich se pokouší spravedlivě odměňovat, kultura maskulinní. V druhém případě dávají společnosti v procesu odměňování přednost rovnosti, všem podle jejich potřeb (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Kulturní charakteristiky jednotlivých dimenzí, ať už maskulinních nebo feminních společností, vynikají odlišně v rozdílných oborech průmyslu. Vyspělé maskulinní země disponují předností hlavně ve výrobě o velkých objemech, snaží se věci provádět efektivně, rychle a správně. Vynikají ve výrobě objemných a masivních zařízení a v těžkém průmyslu. Feminní společnosti vynikají ve službách jako je například oblast poradenství či dopravy, při zhotovování výrobků přesně na míru pro zákazníka a v práci se živým materiálem především v zemědělství (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

3.5.4 Dimenze vyhýbání se nejistotě

Nejdříve je důležité zmínit, že nejistota je čistě subjektivní pocit. Avšak do jisté míry může být nejistota sdílena i s ostatními příslušníky dané společnosti. Tento pocit v sobě lidé nemají od narození, je získaný a naučený. Během života se učíme způsoby, jak s těmito pocity nakládat. Postupy, která nám napomáhají se přenášejí z generace na generaci rodinou, školou nebo státem v podobě kulturního dědictví společností. Jedná se o hodnoty, které kolektivně hlásí a zastávají členové dané kultury. Původ těchto hodnot není racionální. Konečným důsledkem je, že vzorce jednání a chování v jedné kultuře se mohou jevit zcela nepochopitelné a zvrácené pro jiné kultury.

Dimenzi vyhýbání se nejistotě můžeme podle Hofstedeho (2007, s 131) definovat jako: „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi*“. Tento pocit se dá krom jiného vysvětlit i tím, jak velká je pro lidi potřeba předvídatelnosti a jak pociťují nervové napětí, s tím úzce souvisí nutnost psaných i nepsaných pravidel.

Kultury, které se snaží vyhýbat se nejistotě usilují o přesné stanovení, vytváření a respektování pravidel, které daným společnostem poskytují záruku jistoty a předvídatelnosti a pokoušejí se zamezit problematickým situacím, které mohou vést ke vzniku stresových situací. Naopak je tomu v kulturách, kterým pocit nejistoty příliš nevadí a chápou ho jako součást jejich denního života. Proto i stresové situace berou s větším klidem a není zapotřebí přesně stanovených a vymezených pravidel, podle kterých by se organizace neustále orientovala (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Index vyhýbání se nejistotě

Zajímavým poznatkem o dimenzi vyhýbání se nejistotě je skutečnost, že se na tuhle část přišlo původně při zkoumání jiné dimenze, a to vzdálenosti od moci. Na to, že existuje i tahle dimenze se přišlo jednou otázkou, která se ptala na stres při práci. Nakonec byli respondentům položeny tři otázky, které v konečném důsledku spolu silně korelovaly. Otázky zněly dle Hofstedeho (2007, s 131) následovně:

1. „*Jak často se cítíte nervózní či napjatí při práci?*“
2. *Souhlasíte s výrokem: Podnikové předpisy nesmějí být porušeny – i kdyby si zaměstnanec myslel, že je to v nejlepším zájmu podniku.*
3. *Jak dlouho myslíte, že budete ještě pracovat pro IBM?''*

Analýzou se dospělo k závěru, že byly nalezeny rozdíly v průměrných skórech v jednotlivých zemích. Například pokud v jedné zemi respondenti uvedli, že se při práci cítí více ve stresu, zároveň pak ale uvedli, že dodržování předpisů je pro ně velmi důležité, a že si přejí ve své práci ještě dlouho setrvat, a tedy nehodlají své zaměstnání měnit. Proč respondenti v dané zemi odpovídali na otázky více méně stejně se dá vysvětlit argumentem takovým, že se jedná o sdílené mentální naprogramování lidí v dané společnosti, které vzniká výchovou v rodině, ve škole, a i v samotném dospělém životě. Hovoříme tedy o úrovni úzkosti v daném společenství (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Tabulka 3-4: Index vyhýbání se nejistotě

<i>Země</i>	Skóre	Pořadí
<i>Řecko</i>	100	1
<i>Česká Republika</i>	74	34
<i>Německo</i>	65	43
<i>Singapur</i>	8	88

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Z tabulky vyplývá, že nejistotě se nejvíce snaží vyhýbat Řekové, což může znít trochu paradoxně, jestliže si vzpomeneme na jejich finanční krizi před pár lety. Češi se také obávají nejistoty, a proto je jejich skóre značně vysoké, ani Němci nepatří k milovníkům rizika a raději mají vše pevně pod kontrolou. Naopak je tomu v Singapuru, kde vyšlo skóre nejmenší ze všech sledovaných zemí.

Vyhýbání se nejistotě na pracovišti

V zemích, které se silněji snaží vyhýbat nejistotě, můžeme pozorovat, že jako prostředky na omezení nejistoty jsou často používány řady zákonů, pravidel a předpisů, čímž se tedy dané společnosti snaží zamezit nejistotě v chování lidí. Jako dokonalý příklad je tomu na pracovištích. Ve společnostech, které mají obavu z nejistoty, se na pracovištích vyskytují velká množství jak formálních zákonů a předpisů tak neformálních zvyklostí, která stanovují práva a povinnosti pro zaměstnance a zaměstnavatele. Zajímavostí je, že dimenze vyhýbání se nejistotě do určité míry koreluje s jinou dimenzí, a to se vzdáleností moci. Pokud je vzdálenost moci velká v dané kultuře, pak nadřazený nepotřebuje pro svou funkci disponovat řadou předpisů a

nařízení pro podřízené, neboť do určité míry to nahrazuje respekt a autorita, kterou k němu podřízení chovají (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Potřeba předpisů a zákonů v zemích se silným vyhýbáním se nejistotě je často založena na emocionální bázi, opět se vychází z toho, že je zapříčiněno danou výchovou, a tedy se jedná o naprogramování už od raného dětství. Což znamená, že lidé takto vychovávaní se budou mnohem lépe cítit v prostředí, kde existují pravidla a zvyklosti, ač někdy mohou být nedůsledné či dysfunkční. Lidem ze zemí s malým vyhýbáním se nejistotě to může přijít nelogické a často toto jednání i kritizují, avšak neuvědomují si tuto emocionální důležitost, kterou v tom vidí lidé z opačných společností. Jak významná jsou pravidla pro jeden typ společnosti, tak na opačném konci mohou lidé brát tyhle pravidla jako bezvýznamná, nepotřebná až děsivá. V těchto zemích dochází k zavádění pravidel až v případě úplné nutnosti, kupříkladu aby se určilo, po které straně vozovky budou jezdit dopravní prostředky. Lidé jsou pyšní na to, že řadu problémů zvládnou vyřešit i bez různých nařízení či pravidel (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Jak z daného pozorování vyplývá, pro kultury se silným vyhýbáním se nejistotě nejednoznačnost vzbuzuje hrůzu a je zapotřebí mít přesně definované předpisy a pravidla, tak v kulturách s nízkým vyhýbáním se nejistotě, je nejednoznačnost, a dokonce určitá míra chaosu hodnocena velmi kladně jako dobrý předpoklad pro kreativitu a tvořivost. Dalším rozdílným aspektem mezi kulturami je posuzování odpornosti zaměstnanců. Větší počet expertů bývá zaměstnáván ve společnostech, které se chtějí vyhnout nejistotě. Přijímáním odborníků do organizace, se společnosti snaží snižovat možná rizika z nezdaru. Naopak tomu je v organizacích, kde takové obavy nemají, důvěřují naprosto stejně ve zdravý rozum člověka a v nespécializované znalce jako v experty (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

3.5.5 Dimenze krátkodobé a dlouhodobé orientace

Pátá a poslední dimenze od Hofstedeho vznikla na základě setkání se holandského vědce a M. H. Bondem z Čínské univerzity v Honkongu. Ten totiž stejně jako Hofstede zkoumal jednotlivé dimenze za pomoci dotazníku, který se jmenoval Čínský dotazník hodnot (CVS) a dopracoval se tak samo ke čtyřem dimenzím. Tři z jeho dimenzí, a to vzdálenost moci, kolektivismus vs. Individualismus a maskulinita vs. Feminita se shodovaly se třemi dimenzemi v šetření od Hofstedeho. Předposlední dimenze vyhýbání se nejistotě se u CVS nevyskytovala, ale namísto toho, zde byla jiná dimenze zaměřující se na budoucnost, současnost a minulost. Holandský vědec ji pojmenoval jako dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace a pokládá se za pátou všeobecnou dimenzi. Rozlišují se zde dva póly, a to kladný pól, který znázorňuje dynamickou orientaci na budoucnost a na druhé straně záporný pól, který se zobrazuje statickou

orientaci na současnost a minulost. Pozoruhodným faktem je, že sesbírané hodnoty byly položeny na základě Konfuciového učení. Mezi hlavní zákonitosti jeho učení dle Hofstedeho (2007, s 161) patří:

- „*Stabilita společnosti je založena na nerovných vztazích mezi lidmi – například otec-syn, vládce - poddaný nebo starší bratr – mladší bratr.*
- *Rodina je vzorem pro všechny sociální organizace.*
- *Ctnostné chování vůči druhým spočívá v tom, že se ke druhým nechováme tak, jak bych si nepřál, aby se oni chovali ke mně.*
- *Ctnost ve vztahu k vlastní úloze v životě spočívá v úsilí osvojit si dovednosti a znalosti, pracovat tvrdě, neutráct víc, než je nezbytné, být trpělivý a vytrvat.*”

Podle Hofstedeho (2007, s 162) zní definice jeho páté dimenze následovně: „*dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání „tváře“ a plnění společenských závazků.*“

V zemích s krátkodobou orientací se tato dimenze projevuje snahou o brzké získání výsledků a vyskytují se zde sklony k utrácení a požitkářství. Naopak stoupenci dlouhodobé orientace vnímají dosahování výsledků jako dlouhodobější časový proces a jsou pro ně typické vlastnosti jako je sebekontrola, odmítání požitkářství, trpělivost a vytrvalost (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Tabulka 3-5: Hodnoty indexu dlouhodobé orientace

<i>Země</i>	Skóre	Pořadí
<i>Jižní Korea</i>	100	1
<i>Německo</i>	83	25-27
<i>Česká Republika</i>	70	38
<i>Ghana</i>	4	88

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Z tabulky lze vyčíst, že jak Němci, tak Češi jsou spíše dlouhodoběji orientované společnosti. Na prvním místě stojí Jižní Korea, která je silně dlouhodobě orientovanou zemí, lze si toho povšimnout i u firem v České Republice, které zde mají své pobočky avšak, mateřské společnosti sídlí v Jižní Koreji jako příklad se dá uvést automobilka Hyundai sídlící v podhůří Beskyd. Přesným opakem je pak Ghana, ke které byla přiřazena nejnižší hodnota v indexu dlouhodobé orientace.

Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace na pracovišti

V kultuře s dlouhodobou orientací jsou rodina a práce spolu úzce spjaty, často se zde vyskytují rodinné podniky. Dochází k udržování a respektování hierarchického uspořádání a apel je kladen na nerovné vztahové dvojice. Silnou stránkou této orientace je šetrnost, která vede k úsporám a následnému znásobení kapitálu podniku. Takzvaný smysl pro hanbu slouží k posilování vztahů a plnění závazků. Mezi základní pracovní hodnoty se zařazuje tvrdá práce, úcta ke vědomostem a poznatkům, poctivost, neuzavírání se před inovací, sebekontrola a důvěřovat v sám sebe (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

V prostředí krátkodobé orientace se může stát, že přehnaná stabilita a osobní klid budou na obtíž a zbrzdí tak potřebný vývoj. Tak samo nadměrné dbání tradic zpomaluje inovace. Typické pracovní hodnoty pro tyto krajiny jsou svoboda projevu, osobní volnost, spoléhání v sebe sama, základní práva jedince, těžká práce a získané výsledky. Za velmi důležité se pokládá „bottom line“ jedná se o výsledky z minulého měsíce nebo za uplynulé čtvrtletí. Podle těchto výsledků jsou manažeři neustále kontrolováni a posuzováni a posléze také v lepším případě odměňováni v horším trestáni. Jedná se, ale pouze o krátkodobý pohled a některé vzniklé problémy mohou mít své kořeny původy daleko v minulosti organizace, kdy na místě současných manažerů byly lidi zdaleka jinačí (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

3.6 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

K rozšíření obzoru poslouží kulturní dimenze od jiného vědce, kterým je Fonse Trompenaarse. Ačkoliv kulturní dimenze Trompenaarse nebudou zohledněny v praktické části, tak je užitečné se zaměřit i na jeho pohled na danou problematiku, neboť patří mezi přední představitele, kteří se zabývali tímto fenoménem.

Fonse Trompenaarse patří mezi další vědce, kteří se zabývali a zkoumali téma kulturních dimenzí. Prováděl analýzu, ve které se snažil postoupit ještě hlouběji a konkrétněji oproti Hofstedemu a tak poznat dimenze, které mají silný vliv na uvažování a sociální jednání či

chování členů jednotlivých společenství. Kultura se dá charakterizovat jako sdílený komplex významů, který pracuje jako nějaký proces směřující k mechanickému řešení u opakovaně vyskytujících se problémů. Zálžitosti či problémy, které se společností snaží řešit a zdolávat, rozčlenil do tří základních typů (Thomas, 2008).

1. vztah k druhým lidem,
2. vztah k času,
3. vztah k přírodě.

Tyto tři základní typy následně rozčlenil ještě na sedm kulturních dimenzí, některé se shodují s dimenzemi od Hofstede a jiné ztvárňují jemnější rozčlenění, takové se kterými je možné se reálně setkat v běžném životě. Výhodou je snadná rozpoznatelnost dimenzí v rozličných kulturách již při krátkém kontaktu s cizí národností. A tedy není nikterak složité vyvodit již při prvním setkání jisté očekávané projevy chování, což může vést ke snadnějšímu porozumění dané kultury, sdělování informací a oboustranné spolupráci (Müller, 2013).

3.6.1 Vztah k druhým lidem

U tohoto prvního druhu se rozlišuje pět různých a zároveň vždy protichůdných dimenzí, které budou následně popsány.

Universalismus vs. Partikularismus

Pojetí univerzální se vyznačuje značným zaměřením se na pravidla, kde konkrétní lidé či zvláštní situace jsou odstaveny až na druhou kolej. Vše je založeno pouze na jedné skutečnosti, ze které vystupuje jen jedna pravda a to taková, která je typická pro tu danou kulturu. Velký důraz je kladen na to, aby se se všemi zainteresovanými jednalo zcela stejně, neexistují zde žádné výjimky, neboť by následně mohlo dojít ke zhroucení celého úspěšného systému. Naproti tomu partikularistický přístup vyzdvihuje osobní, individuální anebo situační hledisko, a z tohoto důvodu uznává různé pohledy na věc a taktéž i jiné pravdy. K lidem se může přistupovat konkrétně, a to vzhledem k povaze jejich vzájemného vztahu a také podle proměňujících se okolností. K tomuto stylu chování je však zapotřebí ustoupit od universálních přístupů a více se zaměřit na stránku osobních, individuálních a sociálních přístupů a na stále se vyvíjející a měnící se okolnosti (Lukášová, 2010).

Kolektivismus vs. Individualismus

Jedná se o dimenzi, kterou ve svých analýzách prozkoumával i Hofstede a tedy i zde je založena na stejné bázi.

Pokud bychom se zaměřili na podnikovou sféru, tak je individualismus popsán charakteristikami, kterými jsou značné delegování jak úkolů, tak pravomocí, vyzdvihována individuální motivace a výkon, zajímá se především o současné úspěchy a uznává značnou fluktuaci na pracovišti. Mezi kladné stránky individualismu se beze sporu řadí rychlost a operativnost vnějších jednání, avšak s rizikem následných konfliktů vzhledem k nejednotnosti uvnitř organizace. Společnosti kolektivistické ve své kultuře zvýrazňují atributy jako je vzájemná spolupráce, celistvost a jednota. Lidé nejsou bráni jako jednotlivci, ale jako členové určitých skupin, a proto i motivace bývá orientována na celou skupinu, a nikoliv jen na jedince, neboť skupina má vždy vyšší prioritu než individuální rozvoj jednotlivců. Na venek se může zdát, že tyto organizace působí strnule a pomaleji a k tomu bývají zastupovány hojným počtem vyjednávačů. Avšak po trochu delším vyjednávacím procesu se už obchodní partneři nemusí bát nečekaných změn plánů či postojů (Lukášová, 2010).

Neutrální vs. Emocionální

O projevech chování u neutrálních a emocionálních kultur se dá říci, že působí na venek značně odlišně. Jak už je patrné ze slova neutrální, takové kultury si nepotrpí na silně zabarvených či emocionálních projevech. Jejich vystupování se dá charakterizovat jako racionální, rozvážené až chladné. Zatímco emocionální společnosti se nebojí ukázat někdy až dokonce s přehnanou intenzitou své emoce, osobní pocity a nálady. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité, aby si účastníci nějakého multikulturního setkání například obchodního co nejrychleji uvědomili, s jakým typem kultury mají tu čest a jejich projevy chování a jednání akceptovali a nezaměňovali kupříkladu hlučné výrazy nadšení a silnou gestikulaci s nízkým stupněm profesionality jako se s tím je možno setkat u států jižní Evropy či jižní Ameriky. Na druhou stranu kamenná tvář, studené nebo rezervované chování a někdy až odměřený projev si nelze vykládat jako lidskou apatii (Lukášová, 2010).

Difúzní vs. Specifické

Základním rozdílem mezi kulturami je skutečnost, jak jednotlivé společnosti vnímají záležitosti pracovní a soukromé. U specifických kultur dochází ke striktnímu oddělení obou zmíněných záležitostí, kdežto u difúzních společností lze vidět značný sklon k prolínání.

Základním bodem, ve kterém se obě dimenze odlišují je, jak rozličně chápou význam soukromé a veřejné zóny. Pro společnosti se specifickou kulturou je typické striktní, jasné oddělení soukromé zóny od té veřejné. Avšak některé skutečnosti, které jsou zahrnuty do veřejné zóny u jedné kultury, patří u kultury druhé tedy difúzní již do záležitostí soukromých.

A právě zde nastává problém ve vzájemném porozumění. Neboť u specifických společností dochází ke snadnému vstoupení do veřejné zóny, což je ale u difúzních kultur bráno jako součást nikoliv veřejné ale soukromé zóny. Proto lidé z difúzních kultur nabývají často pocitu, že se staly součástí již užšího celku, avšak opak je pravdou a přichází pocit zklamání. Pokud se člověk ze specifické kultury ocitne v kultuře difúzní dostává se mu pocitu, že příslušníci dané společnosti se chovají značně nepřístupně a trvá delší dobu, než se takovému člověku podaří vybudovat si přátelskou cestu k těmto lidem, a tedy dostat se do jejich soukromé sféry. Často se taková nedorozumění odehrávají mezi lidmi pocházejícími z USA (specifičtí) a Evropany (difúzní). Američané získávají štítek povrchních osob a Evropané zase nálepku zkosnatělých a strnulých lidí (Lukášová, 2010).

Úspěch vs. Přisuzování

V této dimenzi se jedná o diferenciaci společnosti do určitých sociálních vrstev podle společenského statusu. Rozdíl zde nastává v podobě, jakým je patřičného statusu nabýváno. Kultury zakládající si na úspěchu, neřeší, jakým způsobem bylo dané prosperity dosaženo, tedy jaké byly zdroje, příčiny nebo společenské postavení. Zajímají se pouze o výkon a následný úspěch. Naopak tomu je u kultur, které se opírají o prisuzovaný úspěch, ten může být vybudován na faktorech z hlediska stáří jedince, jeho původu, dovršeného vzdělání, kariéry či příslušnosti k určité sociální vrstvě (Lukášová, 2010).

3.6.2 Vztah k času

Následný vs. Souběžný

Následné vnímání času je charakterizováno jako posloupnost událostí, které jdou jedna za druhou a nikterak se nemohou v žádném případě překrývat. Neboť každá další událost může začít až poté co ta předchozí se ukončí. Apel je kladen na jasně stanovený časový harmonogram, a především na jeho výlučné plnění. V opačném případě souběžné chápání času se vnímá jako překrývání dílčích událostí a aktivit, popřípadě provádění těchto činností najednou (Lukášová, 2010).

3.6.3 Vztah k přírodě

Vnitřní orientace vs. Vnější orientace

Nejprve je důležité vysvětlit název této dimenze, ač se může zdát, že se bude jednat o přírodu jako takovou, v tomto výkladu ji autor vnímá jako vnější prostředí jedince jako celek. Nejprve bude vysvětlena vnitřní orientace člověka, ta předurčuje silného člověka, který vlastní

dispozice k tomu, aby byl schopen ovlivňovat, oslňovat a zužitkovat ve svůj vlastní prospěch jak druhé, tak i celé okolí a to ve všech oblastech od přírodní, přes technickou až po sociální a ekonomickou. Kultury s vnější orientací vyzdvihují naturální harmonii a spojení či propojení se s okolím. Přiznávají svou schopnost adaptability a snaží se o vyhledávání nejrůznějších cest, tak aby bylo možno co nejjednodušeji komunikovat s okolním světem, a aby nedocházelo k porušení vzájemné stability a rovnováhy. Znaky, kterými se charakterizují vnitřně zaměřené společnosti jsou individualismus, univerzalismus, specifická, pragmatismus a orientace na výkon. Naproti tomu vnějškově zaměřené společnosti si zakládají na kolektivismu, difúzi a partikularismu (Lukášová, 2010).

3.7 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Dalším autorem zabývající se zmíněnou problematikou je Alexandr Thomas, který je uveden v teoretické části z toho důvodu, neboť zkoumá a vysvětluje dané téma kulturních odlišností jiným způsobem. K lepšímu porovnání poznatků poslouží jeho teoretická východiska.

Podání kulturních standardů od A. Thomase se výrazně odlišuje od představ autorů výše zmíněných, a to z toho důvodu, že se zde nejedná o dimenze, v nichž působí vždy dva protipóly a jednotlivé kultury jsou k daným pólům řazeny podle stanovené škály, ale tato teorie se zabývá standardy, které ztvárňují specifické sociální normy, jenž jsou členy daného společenství sdíleny a povinně respektovány. Standardy se vztahují k rozsáhlé oblasti myšlení, chování a značně působí na představy, posuzování a chování mezi lidmi. Stávají se měřítkem pro to, co se v dané kultuře pokládá za běžné, standartní, charakteristické a respektované. Taktéž stanovují přijatelnou hladinu tolerance k ostatním standardům, a to jak vůči členům kultury vlastní tak k příslušníkům kultur jiných. Tyto společenské standardy se stávají přirozenou součástí každého jedince dané kultury a začínají se projevovat až v situacích, kdy dochází ke setkání se s lidmi z jiných kultur (Mikuláščík, 2010).

Tyto standardy ztvárňují určitý nástroj, díky kterému, se dá velmi konkrétně odkrýt a identifikovat specifické formy myšlení, chování v sociálním prostředí a jednání členů odlišných kultur v pracovním procesu. Standardy vycházejí z nadcházejících východisek (Nový, 2015):

1. Kultura dané společnosti je silně zakořeněna v každém jedinci daného uskupení, zároveň se tedy stává jak předpokladem, tak i následkem daného chování a jednání každého jedince. Působí jak na cíle, tak i na způsoby, jakých je daných cílů dosahováno.

Tímto se naráží na rozdílnost jednotlivých kultur a jejich pevně stanovených standardů, v jednotlivých společnostech se odlišují od sebe kupříkladu vnímáním hierarchických hodnot, cílů anebo představy o tom, co je a co není správné.

2. Jestliže dochází ke vzájemné komunikaci či setkání příslušníků odlišných kultur, dalo by se říci, že se jedná o relativně obtížnou interakci, neboť každý ze zúčastněných se v tomto okamžiku nalézá ve více než jen v jedné sociální situaci.

Oba zúčastnění by měli brát v potaz dle Nový a Machl (2015, s 32) následující úvahy:

- a) *„Kulturu a kulturní standardy vlastní tedy domácí kultury,*
- b) *předpokládanou kulturu a standardy druhé či hostitelské země,*
- c) *skutečné jednání příslušníka cizí kultury,*
- d) *představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře.“*

3.8 Organizační kultura

Základem každé společnosti je organizační kultura, která hraje v mnoha ohledech důležitou roli. Přispívá ke kvalitnějšímu výkonu organizace a zabezpečuje stabilitu uvnitř společnosti. A proto je nezbytné se o ní zmínit v teoretické části, neboť z těchto poznatků se bude dále vycházet v praktické části při popisu dané organizace.

Organizační kultura spadá do koncepce organizační teorie, a lze ji chápat jako jeden z uhlů pohledu na celou organizaci a dále pak poskytuje možnost proniknutí do fungování organizace. Tento pojem se objevil již v 60. letech minulého století, a to ve spojení se školou lidských vztahů. Větší pozornosti se však organizační kultuře dostalo na začátku 80. let, a to především v kontextu s takzvaným japonským ekonomickým zázrakem. Obecně jsou definovány dva hlavní přístupy, a to interpretativní a objektivistický přístup. V následujícím odstavci budou oba pojmy ve stručnosti vysvětleny (Lukášová, 2010).

Interpretativní přístup

Tento přístup vychází z kulturní antropologie a nahlíží na kulturu jako na něco, čím organizace doopravdy je. Na organizaci se nenahlíží pouze z hlediska jakéhosi stroje, kde má každý své pevně stanovené místo, pravomoci nebo určitou roli, tak aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Ale je vnímána jako kultura, která je souhrnem tezí, myšlenek, přesvědčení, hodnot, stanovisek a určitých norem jednání a chování. Tento přístup se snaží pochopit fungování organizace z lidského pohledu (Lukášová, 2010).

Objektivistický přístup

V rámci tohoto přístupu se pokládá kultura organizace za něco, co organizace v sobě má. Kultura je chápána jako nějaký aspekt či subsystém dané organizace, který má silný vliv na chod a výkonnost celé organizace a je účelně budována, formována a pozměňována (Lukášová, 2010).

Vedle zmíněných pojetí kultur, existují ale i jiné klasifikace organizační kultury jako příklad se dá uvést pojetí kultury od Schulze, který odlišuje přístup funkcionalistický, racionalistický a poslední symbolický.

3.8.1 Definice organizační struktury

Existuje řada teoretických vymezení, které se více méně vzájemně prolínají, avšak konkrétní definice tohoto pojmu jsou docela rozmanité. Nyní uvedeme jedny z nejčastěji interpretovaných definic v literatuře.

- Dle Killmana, Saxtona a Serpa (1985, s 5) je organizační kultura definovaná takto, jedná se o „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy...které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dějí.“
- Podle Scheina (1992, s 12) zní definice následovně „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“
- Jako poslední definice je uvedena od Halla (1995, s 19), který říká, že organizační struktura je: „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot.“

Z výše uvedených definic je možné tyto teorie zobecnit a definovat organizační kulturu následovně jako souhrn či komplex základního smýšlení, hodnot, stanovisek a pravidel, standartu chování a jednání, které jsou vzájemně sdíleny uvnitř organizace a jsou vyjadřovány v rámci uvažování, cítění a jednání příslušníků dané organizace a také je možné je nalézt v podobě výtvorů jak materiálního, tak nemateriálního charakteru (Franková, 2011).

3.8.2 Prvky organizační kultury

Co neodmyslitelně patří ke každé kultuře organizace jsou pro ni typické prvky tedy základní stavební kameny tohoto systému. Nejčastěji se mezi takovéto komponenty zařazují (Bláha a kolektiv, 2013):

Materiální artefakty:

- architektura staveb,
- materiální zařízení organizace,
- výrobky a díla vytvářené organizací,
- reklamní předměty,
- logo, značka organizace.

Nemateriální artefakty:

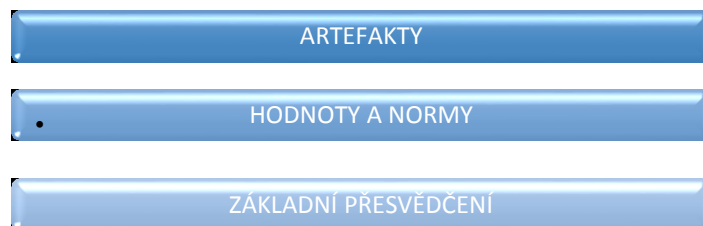
- základní smýšlení,
- hodnoty
- normy, pravidla a standarty,
- historky, pověsti
- tradice a ceremonie.

V následující podkapitole si ukážeme modely organizační kultury, které jsou popisovány od tří různých ale stejně významných představitelů.

3.8.3 Scheinův model

Tento model patří v současné době mezi nejpoblárnější, nejpoužívanější a nejcitovanější. Organizační kulturu rozčlenil do tří rovin, a to podle toho, jak silně působí jejich projevy navenek. Změřil se na to, co je viditelné z vnějšku a do jaké míry se dají projevy ovlivnit působením managementu (Schein, 1992)

Schéma 3-1: Scheinův model



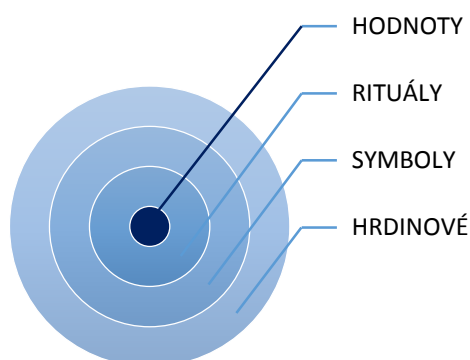
Zdroj: Vlastní zpracování dle Schein, (1992, s 29)

Jak je z uvedeného schématu patrné, ony tři roviny se nazývají artefakty, hodnoty a normy a poslední je základní přesvědčení. Důležitou roli hrají šipky, které ukazují, jak oddělené roviny, vrstvy organizační kultury na sebe navzájem působí. Poslední vrstva stanovuje, co organizace vnímá jako podstatné a jaké vzorce chování budou v organizaci převládat. Druhá rovina poukazuje na konkrétní chování a jednání příslušníků dané společnosti. Hovoříme zde o logickém mechanismu oboustranného propojování prvků kultury, a to buďto ve směru od hlubších vrstev k těm povrchovým anebo naopak (Schein, 1992).

3.8.4 Model od Geetra Hofstedeho

Model, který popisuje Geerte Hofstede a přezdívá se mu cibulový diagram, rozeznává pouze dvě úrovně kultury. Jádrem pro něj jsou hodnoty, které nelze přímo pozorovat, dají se pouze vyvozovat z jednání a počínů lidí. Do slupek kolem jádra přiřazuje prvky, kterými jsou hrdinové, symboly a rituály. Tyto složky se dají daleko více pozorovat na první pohled a společně je nazývá praktikami (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Schéma 3-2: Hofstedeho model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede (2007, s 17)

3.8.5 Model od C. Lungberga

Tento model vychází z poznatků od E. Scheina a B. Dyera. Lungberg rozčleňuje ve svém modelu čtyři stupně kultury, jež jsou seřazeny podle abstraktnosti.

Obrázek 3-1: Lungbergův model



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lukášová (2010, s 31)

Nejpovrchnější úroveň kultury se vyznačuje artefakty a obsahuje v sobě například mýty, rituály, historky anebo ceremoniály. Na druhé příčce se nacházejí pravidla a normy chování, úkolem je stanovení určitého přijatelného způsobu chování a jednání při řešení problematických situací, se kterými se pracovníci často setkávají. Předposlední úroveň pojednává o hodnotách, které představují jistý hodnotící podklad, jež se týká nejrůznějších situací, lidí a objektů. Posledním stupněm ve schématu je přesvědčení, pod tímto pojmem se ukrývají nevyslovené názory zaměstnanců dané organizace a jejich vzájemné vztahy mezi sebou (Lukášová, 2010).

Jestliže si shrneme poznatky od všech uvedených autorů, dojdeme k názoru, že organizační kultura se skládá z více vrstev a každá vrstva poukazuje na něco jiného. Dále pak se autoři shodují na jádru celé věci a to, že jim jsou hodnoty. V čem se ale jejich názory rozcházejí jsou počty jednotlivých rovin a v definování jednotlivých strukturálních částí kultury. Nicméně všechny teorii spojuje fakt, že organizační kultura se skládá z vnější, pozorovatelné vrstvy a pak z méně či více vnitřních vrstev.

3.9 Vliv národní kultury

Jedním ze stěžejních bodů této práce je především podrobnější popis národních kultur, v našem případě kultury české a německé. Jelikož se praktická část bude zabývat analýzou česko-německého pracovního týmu, je zcela namístě si znaky a specifika těchto dvou kultur představit. Při popisu jednotlivých kultur bude vycházeno z poznatků o kulturních dimenzích podle Geerta Hofstedeho, každá jednotlivá dimenze bude charakterizována jak pro českou, tak německou kulturu. Mnohem hlouběji popisuje česko-německé vztahy a kulturní odlišnosti významný český profesor Ivan Nový ve spolupráci se Sylvii Schroll Machl, z jejich poznatků bude pak dále v této kapitole vycházeno a následně dojde k popisu konkrétnějšího chování a jednání českých a německých pracovníků ve vzájemné spolupráci.

3.9.1 Charakteristika české národní kultury

Českou národní kulturu se pokusil vymezit známý nizozemský badatel, jež se o něm hovořilo v minulých kapitolách, a to vědec Geert Hofstede. Podle svých výzkumů vidí Čechy následovně.

Vzdálenost moci

V této kulturní dimenzi získala Česká Republika index s hodnotou 57. Z čehož vyplývá, že Češi spíše preferují hierarchickou společnost, kde má každý dané své místo ve společnosti a nepotřebuje k tomu žádné další ospravedlnění, proč tomu tak je. Tak samo je brána i hierarchie v organizaci, podřízení často očekávají, že jim bude přesně řečeno, jaké jsou jejich úkoly a co mají dělat. Dále pak podle tohoto výzkumu je upřednostňován centralismus před decentralismem a za ideálního šéfa se považuje dobročinný autokrat (Hofstede, 2017 dostupné online).

Individualismus

Česká Republika v této dimenzi dosáhla hodnoty 58 a tedy řadí se spíše k individualistickým zemím. Společnosti s individualistickým zaměřením se popisují jako kultury, kde existuje značná přednost volného sociálního rámce, kde se od jedinců očekává, že zabezpečí a postarají se sami o sebe a svoji nejbližší rodinu. V pracovním prostředí je vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem brán jako výhodná smlouva pro obě strany, v níž každý získá své. Lidé jsou spíše sólisti než týmoví hráči (Hofstede, 2017 dostupné online).

Maskulinita

V této dimenzi skórujeme s číslem 57 a zařazujeme se tedy k mužským společnostem. V takové kultuře lidé žijí, aby pracovali. Od manažerů se očekává, že jeho vlastnostmi budou asertivita a schopnost umět se rychle rozhodovat. Důraz se klade na spravedlnost, výkonnost a pokud dojde ke konfliktům, preferuje se řešení bojem než hledání kompromisů (Hofstede, 2017 dostupné online).

Vyhýbání se nejistotě

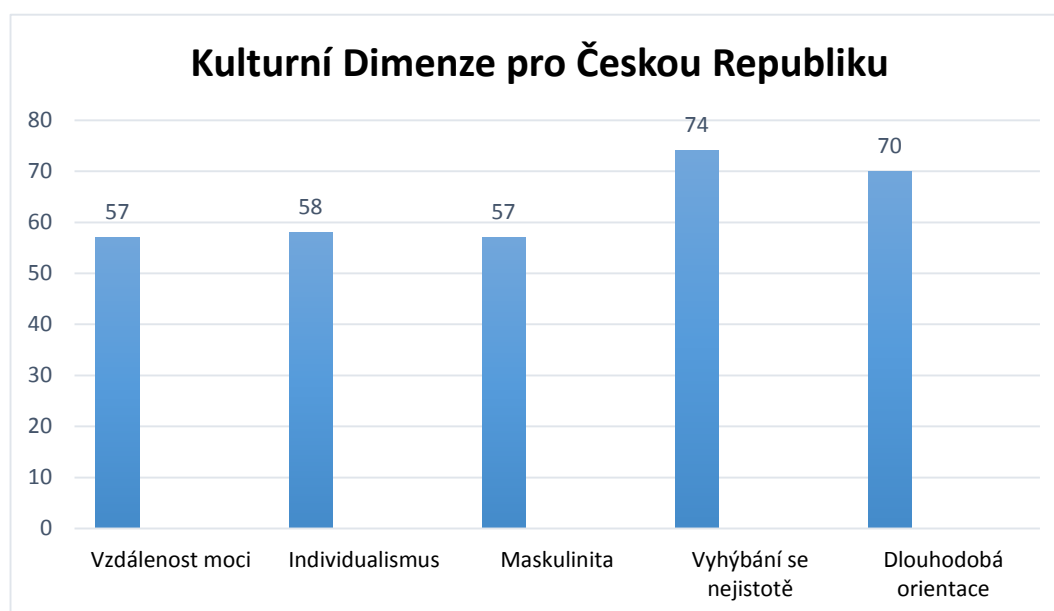
Hodnota, která je určena pro Českou Republiku, je vyjádřena číslem 74. Češi se tedy obávají nejistoty a rizika a snaží se tomu co nejlépe předcházet. Země s vysokou hodnotou indexu často zavádějí hromady pravidel, norem a zákonů, tak aby eliminovali možný vznik rizika, i když se mnohdy stává, že daná pravidla jsou vlastně nefunkční. Platí zde heslo, že čas jsou peníze. Lidé

se snaží tvrdě pracovat a mají vnitřní nutkání být co nejvíce zaneprázdnění. Bezpečnost se chápe jako důležitý prvek v individuální motivaci (Hofstede, 2017 dostupné online).

Dlouhodobá orientace

Vysoké skóre s hodnotou 70 ukázalo, že česká kultura je značně pragmatická. V zemích, které se řadí spíše k těm pragmatičtějším, se lidé mají za to, že pravda záleží na situaci, kontextu a v neposlední řadě taky na času. Vyznačují se schopností relativně snadno se přizpůsobit změnám a na takové změny se rychle adaptovat. Při dosahování cílů je charakteristická šetrnost a vytrvalost (Hofstede, 2017 dostupné online).

Graf 3-1: Kulturní dimenze pro Českou Republiku



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>

3.9.2 Jak nás vidí Němci

Výstižně se to dá popsat jednou větou, kterou cituje Nový a Machl (2015, s 54) a to: „*nebojte se klid, nějak to uděláme.*“ Mezi jednu z největších odlišností v německé a české kultuře je brán vztah ke strukturám. Němci si zakládají na propracovaných plánech, pravidlech, předpisech a obsáhlých normách, podle kterých se za každé situace to bez výjimek řídí. Zatímco pro Čechy je tohle spíše jako něco, co v nich vzbuzuje pocit omezenosti či ohraničenosti a neposkytuje jim to žádný prostor ke svobodnému myšlení. Podle Němců Češi vsázejí velmi často na improvizaci, která jistě patří ke klíčovým standardům v české společnosti. Pro nás improvizace znamená možnost řešit problémy flexibilně, být kreativní a nápadití. Oni to chápou

jako vyjádření silné neprofesionality a nedostatečné přípravy kupříkladu na jednání (Nový, Machl, 2015).

Jako další vhodná věta se dá použít ve znění Nový, Machl (2015, s 63) takhle: „*moc sympatický není, no nevím jak s ním budu moci spolupracovat.*” Takových pocitů nabývají čeští spolupracovníci při prvním kontaktu s německými kolegy. Problém nastává ve chvíli, kdy německá strana přistupuje k jednání čistě věcně a zaobírá se striktně pouze projednávaným předmětem jejich setkání. Naopak Češi si potřebují s protější stranou nejprve vybudovat určitý pozitivní sociální vztah a přívětivé klima, což je pro ně důležitější než věcné hledisko. Jako dalším odlišným aspektem v obou kulturách je řešení konfliktů. Pro nás se jeví řešení problémů jako velmi nepříjemné a většinou vedoucí k negativním následkům. Takže logicky se Češi snaží takovým to situacím se co nejvíce vyhýbat, naproti tomu naši sousedé upřednostňují variantu, kdy vznikají konflikt je zapotřebí bezprostředně začít řešit. Využívají k tomu otevřenou diskuzi, kdy se nebere ohled na sociální klima či na pocity zainteresovaných osob. Není se čemu divit, že čeští kolegové to občas nazývají jako pitva zaživa (Nový, Machl, 2015).

Další trefnou větou podle zmíněných autorů Nový, Machl (2015, s 86) je: „*pořád jim něco říkám, ale je to marné. Jako bych hrách na stěnu házel.*” Zde se jedná o rozdílný komunikační styl obou zemí. Češi si potrpí spíše na neurčitý a implicitní projev, se silnou dávkou neverbální komunikace, kde se důraz klade na vysoký situační kontext. Zatímco naši sousedé preferují jasné, přímé a věcné sdělování všech podstatných informací, které souvisí čistě s probíraným tématem. Z pohledu Němců je česká verbální komunikace chápána jako nepřímá a obezřetná a často se nedostává ani k jádru samotné věci. Součástí této komunikace je pro ně značné množství nejrůznějších náznaků, mnohoznačností a jakých si nepochopitelných odkazů. To bez pochyby vede k dojmu, že Češi toho až moc namluví, ale bez věcného obsahu a zároveň, že některé důležité informace si necháváme pouze pro sebe nebo je záměrně nesdělujeme. Z toho pak Češi nabývají pocitu, že na své kolegy neustále hovoří a sdělují jim podle nich veškeré informace, ale Němci na jejich sdělení vůbec neodpovídají (Nový, Machl, 2015).

Poslední úsměvnou větou dle Nového, Machl (2015, s 96) je: „*nemožné zítra, zázraky do tří dnů.*” Základním rozdílem je vnímání času naprosto jinak českou stranou a naopak tou německou. Českou společností se čas chápe jako polychronní, což se stává naprostým rozporem s německou kulturou, která se světově pyšní časovou monochronií. Typické pro Čechy jsou drobná zpoždění, slabý nátlak na dodržování časového harmonogramu, volné dodržování termínů, řešení problémů až v případě, když se stávají být neodkladnými, vykonávání více aktivit a činností současně a za pochodu. Česká povaha vnímá tyto časové charakteristiky, jak

vyjít s časem jako projev vynikajících schopností a značné profesionality. Proto se klidně může stát, že práci, která běžně zabere týden, je jedinec schopen zvládnout s trochou štěstí a s vlastním naplánováním klidně i do tří dnů. To ale německá strana nedokáže pochopit a začne klást řadu otázek, jak je možné, že se to stihlo s předstihem, když harmonogram hovoří jinak a kompletní práce měla zabrat pět pracovních dní a místo očekávané pochvaly, se dostaví podezíravá reakce, zdali jsme něco neodbyli či jestli to nebude mít negativní dopad na kvalitu vykonané práce (Nový, Machl, 2015).

3.9.3 Charakteristika německé národní kultury

Vzdálenost moci

Spolková republika Německo skóruje s číslem 35, čímž se řadí k decentralizovaným zemím, kde silnou vrstvu zaujímá střední třída. Jako značně rozsáhlá se uvádí práva na spolurozhodování, která jsou zohledňována vedením v organizaci. Preferuje se přímá a efektivní komunikace. Na zaměstnance se apeluje, aby co nejlépe ukázali své odborné znalosti a podle nich co nejúčinněji vykonávali svou práci (Hofstede, 2017 dostupné online).

Individualismus

Německá kultura se řadí ke skutečně individuálním s hodnotou indexu 67. Jako typickým příkladem se uvádějí malé rodiny, které se orientují na nejbližší vztahy v rodině jako je kupříkladu vazba rodič-dítě, vztahy se širším okruhem příslušníků rodiny již nejsou tak typické. Důraz je kladen na silnou víru v seberealizaci. Oddanost a věrnost se zakládá na individuálních preferencích jedince, tak samo jako na pocitu určité povinnosti a odpovědnosti. Komunikace v Německu se řadí mezi jednu z nejpřímějších na světě, čtení mezi řádky či nejrůznější naznačování zde není vítáno ani preferováno. Raději hovoří upřímně i za cenu vzniku nepříjemné či svízelné situace (Hofstede, 2017 dostupné online).

Maskulinita

Se skórem 66 se považuje německá kultura za převážně maskulinní společnost. Za vysoce ceněnou se bere výkonnost, lidé spíše žijí, aby mohli pracovat. Značnou část sebedůvěry čerpají pracovníci z úkolů, které musí s přesností vykonávat. Od manažerů se očekává, že se budou vyznačovat asertivitou a schopností se umět dobře rozhodnout. Sociální statut se často vyjadřuje především u značek osobních automobilů, hodinek a technického vybavení (Hofstede, 2017 dostupné online).

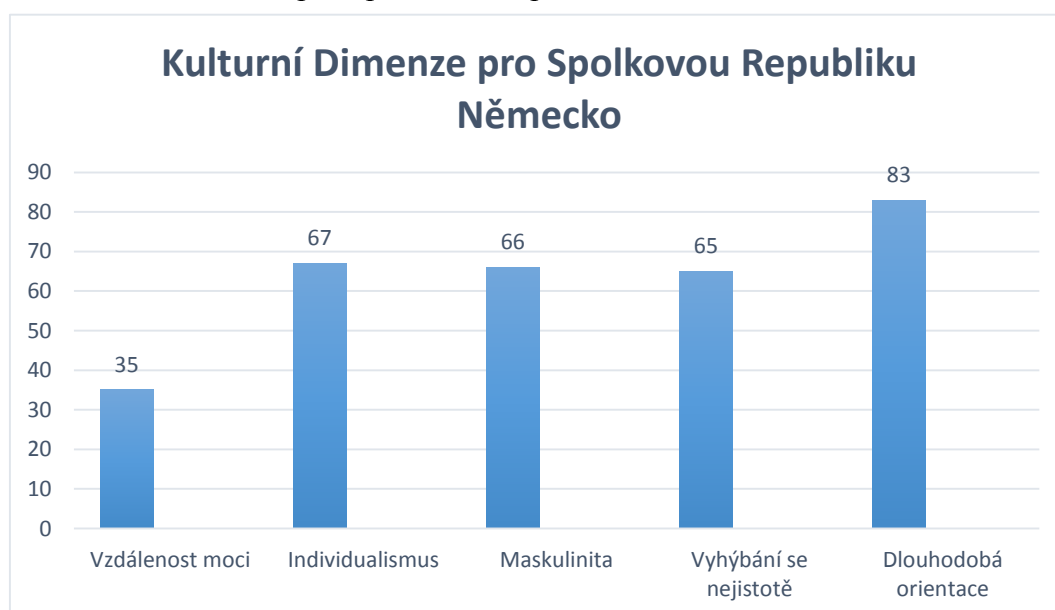
Vyhýbání se nejistotě

Německo se řadí k zemím, které se se snaží vyvarovat jakékoliv nejistotě, hodnota jejich indexu se rovná číslu 65. Preferují se spíše deduktivní než induktivní přístupy, a to ať už se hovoří o jejich myšlení, prezentaci nebo plánování. Velmi důležitý je pro ně systematický přehled, a to v čemkoliv, silně se to odráží například v právním systému. Aby předcházeli zvýšené možnosti vzniku nejistoty, vsází na své odborné znalosti (Hofstede, 2017 dostupné online).

Dlouhodobá orientace

V této dimenzi skóruje Německo značně vysoko s 83 body a pohlíží se na něj jako na velmi pragmatickou zemi. Opět jako u České republiky lidé míní, že pravda by se měla říkat podle situace a kontextu. Silnou pozitivní vlastností Němců je bezesporu schopnost rychlé adaptace a přizpůsobit se měnícím se podmínkám. Tak jako u nás i zde se při dosahování cílů oceňuje jejich vytrvalost (Hofstede, 2017 dostupné online).

Graf 3-2: Kulturní dimenze pro Spolkovou Republiku Německo



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/>.

3.9.4 Jak vidíme Němce my

Dle Nového a Machl (2015, s 99): „jsou nepružní, neflexibilní a neumějí improvizovat nemají rádi překvapení, a to ani pozitivní.“ Pokud se zaměříme na dimenzi vztah k nejistotě, vidíme, že první příčku obsadili Japonci ale hned za nimi v těsném závěsu jsou Němci. Jejich obava z nejistoty a rizika je jednou z hlavních příčin, proč si zakládají na plánech, předpisech,

pravidlech, standardech a normách. Věří, že pokud budou mít vše do posledního detailu přesně a dokonale naplánováno a zorganizováno, zamezí tím čemukoliv, co je v budoucnu může překvapit anebo zaskočit. Na české partnery to však nepůsobí obdivně, spíše ale úsměvně až posměšně. Pro českou společnost zde chybí trocha volnosti a prostor pro vlastní tvořivost (Nový, Machl, 2015).

Další výstižnou větou podle Nového a Machl (2015, s 112) je: „*včera na pivu a dnes v práci, jako by to byli dva různí lidé.*” Pro německou kulturu je velmi charakteristické striktní odlišování jednotlivých sfér jejich života. Značně rozlišují své chování a jednání podle toho, v jaké oblasti se se svým partnerem setkávají a jaký osobní vztah k němu zaujímají. Čeští kolegové vnímají své německé partnery jako lidi s mnoha tvářemi. Neboť často závisí na situaci a okolnostech, kde se právě s ním setkáváme. Rozhodně se bude náš německý kolega jinak chovat k nám na pracovišti, jinak na vánočním večírku nebo v okruhu osobních přátel. V každé z popsaných situací, se může stát, že se dotyčný člověk bude chovat naprosto odlišným způsobem a snadno nabydeme dojmu, že pokaždé se chová jako někdo jiný. Vysvětlením je skutečnost, že Němci obecně striktně diferencují každou oblast svého života (Nový, Machl, 2015).

Dále Češi nahlízejí na Němce jako na tvrdé lidi, kteří z nás dělají jen hlupáky. Důvod pro tento argument spočívá ve velmi odlišném způsobu komunikace, Češi toho napřímo sdělí poněkud málo a více se spíše spoléhají na vyjádření toho co vlastně chtějí říct z kompletního komunikačního kontextu. Zatímco Němci preferují přímou a explicitní komunikaci, která se vyznačuje jasným a věcným sdělením všeho, co má být řečeno. A proto dochází v česko-německé komunikaci k tomu, že Češi nabývají dojmu, že svým sousedním kolegům stále něco říkají a naznačují, ale Němci to absolutně neberou v potaz a vlastně je vůbec neposlouchají. Dále pak mezi české komunikační zvyklosti patří fakt, že ke každému vyřčenému si Češi ještě tak 20 procent dalších informací přimyslí, jak je jejich zvykem, ale netuší, že to co německá strana řekla, bylo naprosto vše, co sdělit chtěla a tedy není potřeba si cokoli dále domýšlet a překrucovat. Následuje úžas Němců, kdy nechápavě žasnou nad tím, že ačkoliv nám již vše detailně řekli, Češi nakonec dělají úplně něco jiného (Nový, Machl, 2015).

Poslední co stojí za zmínku v otázce jak Češi berou Němce vystihuje následující věta, kterou uvádí Nový a Machl (2015, s 120): „*jsou sebejistí, sebevědomí až arogantní.*” Základním bodem, proč tomu tak je, je úsilí německé strany vzbuzovat za každou cenu a vždy dojem experta. Češi vidí Němce, jako lidi, kteří prezentují své názory vždy jasně, srozumitelně

a jednoznačně, a to za každé situace, ať již jsou či ne tázáni. Neváhají s používáním námitek, často upozorňují na chyby a vše komentují. O jejich názoru se pokoušejí velmi horlivě přesvědčit všechny ve svém okolí. Nedovedou tolerovat jiné názory či rozličné mínění. Jejich prezentace působí často tvrdě, sebejistě, nekompromisně až diktátorsky (Nový, Machl, 2015).

3.10 Charakteristika týmů

Jelikož téma diplomové práce se váže k multikulturním týmům, je důležité alespoň zkráceně vysvětlit, co vše se dá pod pojmem multikultura představit. Ve 21. století je tento pojem často skloňován, neboť vlivem rozsáhlé globalizace dochází k značnému propojování kultur, ať již v podobě migrace lidí anebo fúzí organizací. Z předchozí vyplývá, že multikulturalita prostupuje do všech sfér lidského života. A tím pádem dochází často ke vzniku multikulturních týmů, o kterých bude v následující podkapitole psáno. Dále zde bude popsána podkapitola zabývající se tématem výkonu a faktorů, které na něj působí a ovlivňují ho. Důležitost této podkapitoly tkví v tom, že v praktické části bude ze zmíněných poznatků vypracován následně dotazník zabývající se tématem výkonu, který bude předám jednotlivým členům týmu k vyplnění, po zpětném zaslání vyplněných dotazníků se data zpracují a vyhodnotí.

Nejprve bude zacíleno na charakteristiku týmu. Pojem tým nebývá úplně jasně definován a spíše se charakterizuje to, co tým ve své podstatě dělá než samotné slovo. Často dochází k záměně slov tým, pracovní skupina nebo kolektiv, avšak do jisté míry se najdou jak vlastnosti, které jsou pro dané pojmy stejné tak také aspekty, které tyto vymezení odlišují.

Týmy se dají charakterizovat jako určité seskupení spolupracujících lidí, kteří se společně zaměřují na vykonání určitého úkolu či splnění stanoveného cíle, zadané úkoly jsou časově omezené a členové uvnitř týmu jsou na sobě vzájemně závislí. Týmy jsou složeny z lidí s rozmanitými, avšak doplňujícími se vědomostmi, dovednostmi a schopnostmi. Jestliže se zaměříme na odlišnosti mezi týmem a skupinou, nelze neuvést kupříkladu fakt, že značně rozdílný je počet členů. V týmu bývá často stanoven maximální limit devíti členů, oproti týmu pracovní skupina není nikterak množstvím svých spolupracovníků limitována. Dále se očekává, že lidé v pracovní skupině budou pracovat převážně samostatně, u týmu se předpokládá vzájemná spolupráce (Pilařová, 2016).

Typické charakteristické rysy týmu (Meier, 2006):

- společný úkol nebo cíl a kolektivní odhodlanost toho dosáhnout,

- vztahy mezi členy v týmu jsou naprosto rovnoprávné,
- vytvořená pravidla, která jsou všemi dodržována a respektována,
- přesně stanovené role a zodpovědnost,
- komunikace založená na efektivnosti,
- funkční řešení problémů,
- sebereflexe,
- sociální klima uvnitř týmu založené na důvěře a upřímnosti.

V současné době se pracovní týmy vyskytují ve všech větších organizacích a společnostech a jistě je to zapříčiněno tím, že práce v týmu skýtá mnoho pozitivních přínosů jak pro samotné organizace, tak pro jednotlivé členy týmu. Hovoříme tedy o jednom z progresivnějších nástrojů, kterými společnosti v dnešní době disponují.

Přednosti týmové práce (Meier, 2006):

- společná spolupráce přináší propojenost znalostí jednotlivých členů,
- dochází k produkci většího množství myšlenek a následujících možností řešení,
- členové se vzájemně podněcují ke tvůrčímu a originálnějšímu myšlení,
- častěji se přichází na potencionální chyby,
- sdílení schopností, dovedností, znalostí, zkušeností a informací
- lidé uvnitř týmu se od sebe navzájem učí, čímž sebe sami obohacují,
- rozvoj a zvětšování motivace členů,
- roste sebevědomí jednotlivých lidí v týmu jejich členstvím, což jim dává pocit jistého uznání, sociálního postavení a hraní určité významné role, a to následně zmenšuje obavy z neúspěchu a z odpovědnosti.

Aspektem dobré týmové práce je zajisté důvěra, vlídné a přátelské vztahy v pracovním prostředí, upřímnost, poctivost, korektnost a vzájemná úcta.

3.10.1 Multikulturní tým

Jak již bylo na začátku třetí kapitoly zmíněno pro dnešní dobu je výstižné označení, že svět se nachází v procesu velkého rozmachu globalizace. Ta odstraňuje hranice mezi zeměmi a není divů, že v nadnárodních společnostech je již úplnou samozřejmostí existence různých multikulturních týmů. Takový tým se skládá z lidí nejrůznějších národností, etnik a vyznání a je tedy zřejmé, že i zvyklosti, tradice a kultury budou značně odlišné u každého jednotlivého člena týmu takového formátu.

Práce v multikulturním týmu nabízí řadu předností, výzev a pozitiv, ale nesmí se zapomínat na to, že každá věc má svůj rub i líc. A v případě multikulturního týmu se takovým rubem stává hnedka prvotní svízeľ v podobě vzniku týmu, kdy dochází při zakládání týmu k neznalosti kulturních charakteristik svých nových kolegů a tím pádem může často docházet k nedorozuměním a vzájemnému nepochopení se. Proto je nesmírně důležité, aby se odlišné kultury nejprve navzájem poznaly s následně se snažili co nejlépe propojit.

Mezi naprostá pozitiva multikulturní spolupráce se zařazuje bezpochyby nabývání velkého množství nejrozdílnějších pohledů a názorů na danou problematiku od lidí z různých koutů světa, a tedy vzniká tímto mnohem širší náhled na celou situaci. Rozvíjí se schopnost inovace a kreativity, dochází k propojení myšlenek, vědomostí a zkušeností. Typické pro tyto týmy je spolupráce v oblasti inovací a technologií. Na druhou stránku, než dojde k dokonalé sladěnosti členů takových to týmů, musí se vybudovat nejprve jakási pomyslná cesta vzájemného poznání. Neboť jeden z nejčastějších problémů je komunikace. Ač se angličtina považuje za světový jazyk a obecně je všude uplatňována, nedá se předpokládat, že všichni členové týmu budou na stejné úrovni, a to ještě na takové, aby si vzájemně dokonale rozuměli. Tento problém se dá, ale jako plno dalších věcí vyřešit nějakou intenzivnější jazykovou přípravou. Další problém nastává v neverbální komunikaci tedy v řeči těla. Neboť se jedná o takový druh komunikace, který je silně vázán na danou kulturu a často velmi specifický. Takže například určitá gesta či mimiky v jedné kultuře můžou znamenat něco zcela jiného v kultuře druhé. Proto se doporučuje na tento druh komunikace příliš nespolehat (Thomas, 2008).

Další sférou, která by do určité míry mohla ovlivňovat existenci a chod multikulturního týmu, jsou kulturní odlišnosti. I když tyto rozdíly na první pohled nejsou příliš zřetelné a viditelné, často se stávají příčinou řady vnitřních problémů. Každá kultura je charakteristická svými specifickými kulturními standardy. Kupříkladu je možné si jich pár uvést: vnímání svého osobního prostoru takzvaná intimní zóna, chápání času a dodržování termínů, chápání významnosti psaných a ústních dohod, tempo denní práce, chápání rovnocennosti či nerovnocennosti mezi muži a ženami (Dědina, Odcházal, 2007).

S tímto tématem jistě souvisí i pojem kulturní šok. Jedná se určitý psychický stav, který vzniká u jedince, který se ocitne v cizím prostředí a setkává se tvář v tvář s jinou, zcela odlišnou kulturou. Jestliže je daná kultura citelně rozdílná, než jeho rodná a pokud na ni nebyl nikterak připraven, může se dostavit negativní dojem z celého nového prostředí a tento stav může být až tak silný, že jedinec začne vnímat jako negativní naprosto vše. Hrozí riziko, že takoví lidé se nebudou umět s tímto stavem vypořádat, a nakonec se uzavřou sami do sebe a pravděpodobně

raději odejdou jak z prozatimní destinace, tak z organizace. Tomu se dá, ale předejít jak jistou přípravou a proškolením na novou zemi a její kulturu tak například teambuildingovými akcemi (Štrach, 2009).

3.11 Vliv týmu na výkon

Nejdříve se zaměříme na popis a definici pracovního výkonu. Výkon se obecně nedá brát jako stálá veličina, neboť ho ovlivňuje celá řada faktorů. Mezi základní faktory se řadí v pracovním prostředí například kvalifikace jednice, délka jeho praxe, motivace, schopnosti a pracovní prostředí. Pokud by byly všechny stanovené faktory pro všechny pracovníky naprosto stejné neznamena to, že pak následkem toho bude každý zaměstnanec podávat ten samý výkon, jelikož každý člověk je originál a jeho výkon se odvíjí i od různých situačních změn. Tyto obecné odlišnosti jsou dány jak skupinovými, tak osobnostními vlastnostmi jedince.

Nyní budeme specifikovat proces řízení pracovního výkonu, jedná se tedy o systematický děj, při kterém dochází ke zlepšování pracovního výkonu celé organizace, díky zdokonalování výkonu jak u jedinců, tak u celých týmů. Jedná se o takové typy dějů, které slouží k vytváření sdíleného a kolektivního pochopení toho, k čemu se má dospět a dále pak pro vedení a rozvíjení pracovníků, a to nejlépe způsobem, který bude zvětšovat pravděpodobnost, že v kratším či delším období toho bude skutečně dosaženo. Hovoříme zde především o práci liniových manažerů (Armstrong a Taylor 2014).

S pojmem pracovní výkon se úzce pojí i pojem výkonnost, která se dá definovat jako schopnost člověka provádět nějakou pohybovou, rozumovou nebo kombinovanou aktivitu, posuzovanou podle vykonaného množství, precizností a následnou mírou únavy. Jestliže pojem konkretizujeme na pracovní výkonnost, pak se dá říct, že se jedná o soubor určitých atributů a dispozic pracovníka, který má podíl na splnění stanovených úkolů a jedná se tedy o připravenost jedinců podávat určitý výkon. Na pracovní výkonnost jistě v řadě povolání silně působí takzvané společensko-psychologické podmínky jako je prostředí, kde pracovník vykonává svoji činnost, zde se hovoří především o skupinách, týmech, kterými je součástí a interními vztahy mezi svými kolegy. Dále pak prestiž dané práce, náročnost a celková schopnost se rychle adaptovat. Neboť se usuzuje, že pracovník výkonný a úspěšný je zároveň zaměstnancem dobře adaptovaným. Jestliže se zaměstnanci pracují v týmech, pak důležitým aspektem jsou jejich vytvořené normy. Všichni členové určitého týmu by měli pracovat více méně stejně, to znamená měli by do vykonávané činnosti dávat stejné množství energie, úsilí a snahy. Pokud by tak nebylo, mohla by přijít na újmu jejich pracovní spokojenost, což by s velkou

pravděpodobností vedlo k celkovému snížení pracovní výkonnosti ať již u jednotlivců nebo týmu celkově (Kociánová, 2010).

V praktické části diplomové práce bude provedeno dotazníkové šetření vztahující se k výkonům jednotlivých členů týmu, proto se pokládá za důležité zmínit oblasti, které významně působí a ovlivňují výkon zaměstnanců, ač řada autorů věnující se tomuto tématu rozčleňuje a nazývá jednotlivé faktory či podmínky ovlivňující výkon zaměstnanců odlišně a jinak, důležité však zůstává a to, že podstata a obsahové stránky faktorů se více méně podobají, třebaže je na ně nahlíženo z různých stran a pohledů.

3.11.1 Faktory ovlivňující výkon

Na výkonnost všeobecně mají vliv subjektivní a objektivní předpoklady. Nejprve ve stručnosti uvedeme znaky subjektivních předpokladů, kterými jsou fyzické a psychické vlastnosti, schopnosti a dovednosti jedince pro práci a kvalifikační dispozice. Oproti tomu k objektivním předpokladům se pojí technické zařízení a technologie, organizace a vedení pracovního procesu, metody hodnocení a odměňování, vnější pracovní faktory, sociální faktory a motivační faktory (Wagnerová, 2008).

Další autorka zabývající se tématem výkonu a výkonností pracovníků uvádí, že na samotnou výkonnost jedince má vliv celá řada různých činitelů, které se mohou vyznačovat jak vnitřním, tak vnějším charakterem. Mezi základní faktory se zařazují (Pauknerová a kolektiv, 2012):

1. technické, ekonomické a organizační faktory,

například úroveň vybavení organizace, úprava a zorganizování pracoviště, technologie, hygiena práce, bezpečnost na pracovišti, delegování pravomocí a organizace práce, systém odměňování a ohodnocení, délka pracovní doby,

2. společenské faktory,

například způsoby práce se zaměstnanci, kvalita a styl vedení, prestiž organizace, celková spokojenost zaměstnanců, úroveň a hodnota sociálních vztahů mezi pracovníky, kvalita vzájemné komunikace mezi pracovníky navzájem a jejich nadřízenými,

3. osobnostní faktory,

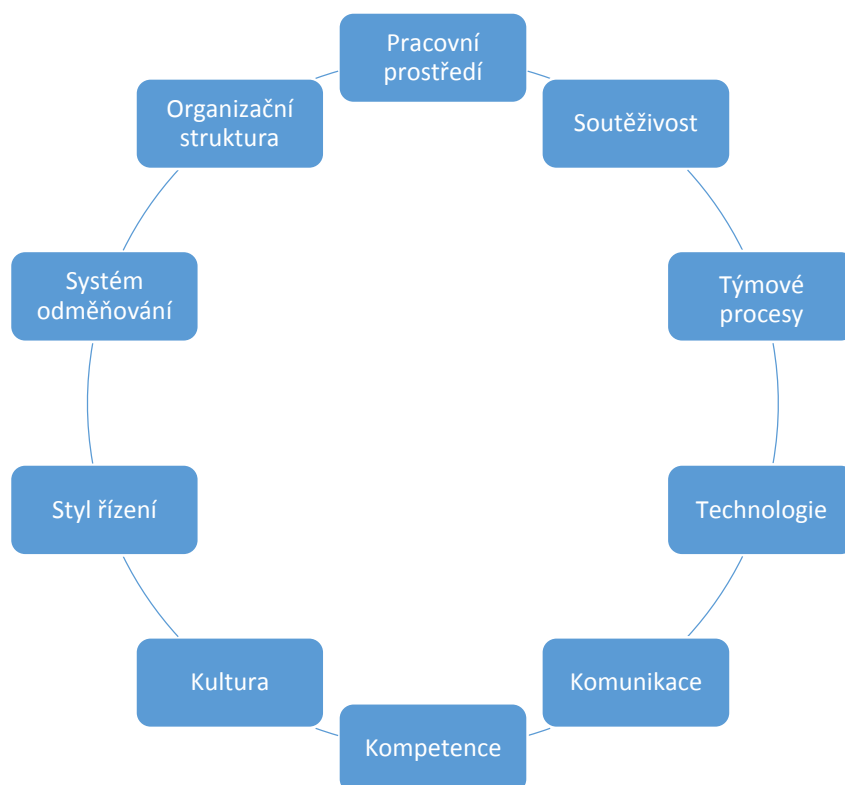
například fyzické a psychické předpoklady, dovednosti, schopnosti a kvalifikace, osobnost jedince a jeho vlastnosti, motivy a stimuly k práci,

4. situační faktory,

například politické či hospodářské události, organizační změny a firemní vlivy, inovace, reorganizace.

Nyní si uvedeme další možnosti rozčlenění faktorů působících na výkon pracovníků v organizaci, zde se jedná o vyčlenění deseti základních oblastí, které mají vliv na výkonnost. Pro názorné zobrazení bylo využito výstižného schématu. Podklady dostupné z <http://slideplayer.com/slide>

Schéma 3-3: Faktory působící na výkon



Zdroj: Vlastní zpracování; slideplayer.com

3.11.2 Model charakteristiky práce

Nyní bude uveden model charakteristiky práce, který byl navržen Hackmanem a Oldhamem a je založen na myšlence, že klíčem ke správné motivaci zaměstnanců je samotný úkol, smyslem modelu je, že pokud budou zaměstnanci pracovat na úkolu, který bude rozmanitý, budou s ním identifikováni a budou nést určitou zodpovědnost za výsledek úkolu, motivuje je to k vyššímu výkonu.

Zvýšenou motivaci pro vykonávání úkolu přiřazují oba zmínění představitelé třem psychologickým stavům a pěti základním charakteristikám pracovních pozic, které budou níže popsány.

Smysluplnost práce

Jako první se uvádí smysluplnost práce, která významně ovlivňuje celkovou efektivitu dané organizace. Pod tento pojem se zařazuje rozmanitost dovedností, identifikace s úkolem a význam úkolu.

Odpovědnost

Dalším aspektem v modelu charakteristiky práce bylo poukázáno na odpovědnost. Ta se odvozuje z autonomie, neboť pro většinu zaměstnanců je velmi podstatná svoboda a nezávislost při plánování práce, určování postupů a samotném provádění zadané práce.

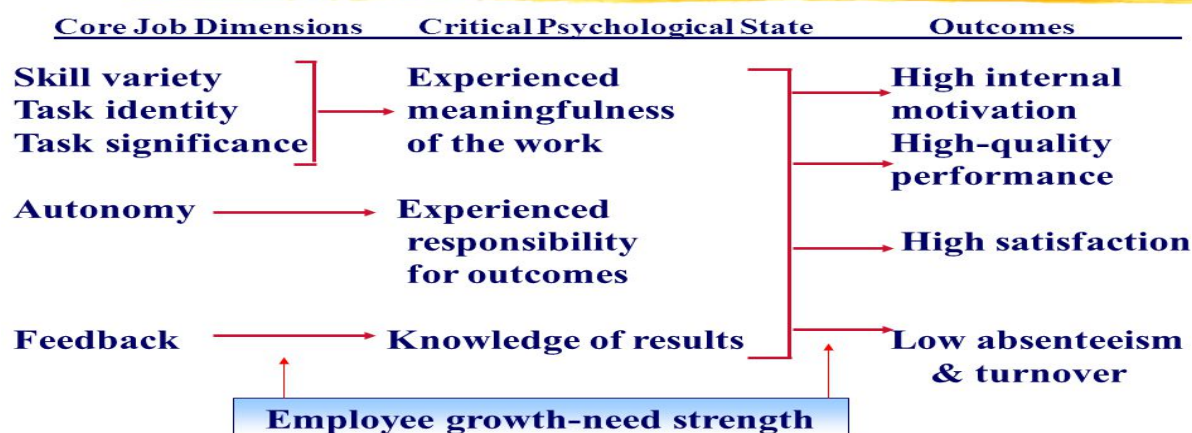
Znalost výsledků

Také často označováno jako zpětná vazba, která znamená to, že každý zaměstnanec si uvědomuje, jak efektivně dokáže přeměňovat své vložené úsilí na následný výkon. Zpětná vazba může pramenit ze samotné práce anebo od jiných kolegů či nadřízených.

Pro lepší představu jednotlivých charakteristik práce bude znázorněn model, ve kterém jsou jednotlivé atributy ilustrovány a propojovány v jeden funkční celek.

Obrázek 3-2: Hackmanův a Oldhamův model

Hackman & Oldham's Job Characteristics Model



Zdroj: SlidePlayer

3.11.3 Hackmanův pěti faktorový model

Hackman také vyvinul další model, který se zaměřoval na řízení pracovních skupin, identifikoval tři základní atributy, které by měla efektivní pracovní skupina obsahovat. Mezi zmíněné atributy patří uspokojení interních i externích zákazníků, rozvíjení schopností a nalezení významu a spokojenosti pro členy skupiny. Následně pokračoval v určení podmínek, které by mohly zvyšovat šance na úspěch týmu, tento model nazval jako pěti faktorový model, který je níže zobrazen.

Obrázek 3-3: Hackmanův pěti faktorový model



Zdroj: Free-Management-eBooks

Nyní budou jednotlivé oblasti Hackmanova pěti faktorového modelu stručně popsány a objasněny (Free-Management-eBooks, 2009).

Faktor 1 - Být skutečným týmem

Tento faktor poukazuje na to, aby všichni členové týmu vnímali stejně společnou úlohu, a aby byly přesně definovány hranice týmu, tedy kdo je a kdo není členem dané jednotky, tak aby se zajistila stabilita uvnitř týmu.

Faktor 2 - přesvědčivý směr

Jako druhý faktor se uvádí takzvaný přesvědčivý směr, to znamená, že je nutností poskytnout týmu přesný a definovaný směr, kterým se bude v následujícím období ubírat. Měly by být vytyčené jasné a plnohodnotné cíle, se kterými budou všichni členové ztotožnění. Dobrou pomůckou pro sestavení cílů je nastavit je podle zkratky SMART.

Faktor 3 - Fungující struktura

Jedná se o třetí faktor, který značí, že pokud bude struktura týmu pospolitá a fungující, tak se dá hovořit o tom, že daný tým se jeví být úspěšným. Hackman to označuje jako aspekt, který

silně ovlivňuje fungování týmu, na jedné straně se jedná o strukturu uvnitř týmu, kterou je možné vytvořit k vlastním podobě a na straně druhé jde o strukturu, která je dána organizací.

Faktor 4 - Podpůrný kontext

Předposlední faktor, který je potřebný k zajištění úspěšného chodu týmu je označován jako podpůrný kontext. Tento rámec se skládá ze tří prvků, kterými jsou odměny spojené s výkonem týmu, rozvoj schopností jednotlivých členů prostřednictvím vzdělávacího systému a jako poslední podpůrný prvek se uvádí poskytování informací a snadný přístup k datům a materiálům.

Faktor 5 - Koučování odborníků

Oblast pěti faktorů uzavírá koučování odborníků, tento pátý bod se zaměřuje na koučování a mentoring členů týmu, kteří potřebují právě tento typ pomoci pro jejich efektivnější výkon a rozvoj jejich interpersonálních dovedností.

4 Charakteristika vybrané organizace

V druhé polovině diplomové práce se budeme věnovat v úvodní části nejdříve stručnému představení dané organizace, kde bude popsán profil firmy, organizační kultura a v krátkosti i historie. Organizace se ochotně podílela na spolupráci při vypracování podkladů sloužících k zhotovení praktické části a byly zde provedeny interview a dva dotazníkové průzkumy, které následně slouží jako stěžejní podklady pro vypracování této části. Rozhodnutí provádět praktickou část právě v dané organizaci, ač si nepřeje být jmenována, vyšlo z toho důvodu, že v multikulturních týmech dochází často k ne příliš optimálnímu výkonu pracovníků a k horší spolupráci mezi jednotlivými členy týmů, které je přisuzováno kulturním odlišnostem daných zaměstnanců na pracovišti. Na konci diplomové práce bude zhodnocen současný stav, dojde k porovnání výsledků získaných za pomoci jednotlivých metod mezi multikulturními týmy a českými týmy a závěrem budou navržnuta doporučení ke zlepšení situace.

4.1 Metody použité k získání informací

Aby mohlo dojít ke zhotovení praktické části v diplomové práci, bylo zapotřebí využít výzkumných metod, které poslouží k získání potřebných podkladů, informací a údajů. O jednotlivých metodách, které se mohou použít při provádění průzkumu se psalo již v teoretické části, zde jsou uvedeny nástroje, které byly použity v této práci.

1. Interview, které bylo aplikováno z důvodu získání potřebných základních informací o chodu a složení dané organizaci, sloužilo dále k tomu, aby následně bylo možno ze získaných údajů popsat profil organizace a charakteristiku týmů. Interview probíhalo s jedním projektovým manažerem české národnosti a s jedním projektovým manažerem německé národnosti, kterým byly kladeny nestrukturovanou formou přesně definované otevřené otázky, na něž v průběhu celého interview ochotně odpovídali, sdělené odpovědi byly po celou dobu setkání pečlivě zapisovány (viz. Příloha 2a, 2b). Další interview bylo provedeno s vedoucím realizace jednotlivých projektů, neboť ten je nadřízený všem členům týmů, a tak může posoudit výkon dílčích týmů (viz. Příloha 4).
2. Dotazníky pro dané účely byly použity dva. U prvního dotazníku se jedná o VSM 94 od pana Geerta Hofstedeho, který se zabývá kulturními dimenzemi mezi jednotlivými národnostmi, zde jde o posouzení odlišností v německé a české národní kultuře, které dále poslouží k identifikaci národnostních rozdílů (viz. Příloha 1a, 1b). Následně byl použit další dotazník, který se zabýval tématem výkonu u jednotlivých členů multikulturních a českých týmů. Tento dotazník by měl posloužit ke zhodnocení faktorů

působících na výkony členů a motivů vedoucích k různým stupňům výkonu v daných týmech (viz. Příloha 3a, 3b).

Další získané interní informace vztahující se kupříkladu k historii organizace, organizační struktuře, kultuře a ostatní statistické údaje byly přeposlány prostřednictvím e-mailové komunikace zaměstnanci personálního oddělení.

4.2 Profil organizace

Z důvodu přání organizace zachovat ji v anonymitě, nebude v diplomové práci zmíněno jméno dané organizace, avšak bylo umožněno popsat předmět a činnost společnosti alespoň na obecné bázi.

Organizace, ve které byl prováděn průzkum, je nadnárodní organizací se sídlem mateřské společnosti v Německu, její dceřiná společnost se nachází v České republice, a to na dvou místech. Jedná se o společnost působící ve stavebním a infrastrukturovém průmyslu, zabývající se převážně výstavbou větrných elektráren, ocelových konstrukcí, silničních a železničních staveb, vodohospodářských a liniových staveb a výstavbou pozemních komunikací.

Mezi hlavní strategii společnosti se zařazuje vytváření nových technologií a racionalizace jak organizačního, tak výrobního procesu. Tato strategie napomáhá k upevnění pozice na trhu v oboru silničního stavitelství.

Organizace dbá na stoprocentním provedení všech zadaných požadavků ze strany svých zákazníků, a proto je kvalita a profesionální přístup na prvním místě. Aby však kvalita práce mohla být na výborné úrovni vyvíjí a zavádí společnost do praxe nové postupy, metody řízení a technologie. Jako hlavní myšlenkou jejich filosofie se uvádí principiální a systematický přístup v oblasti péče o životní prostředí, a to při realizaci veškerých projektů.

4.2.1 Organizační kultura firmy

Základní principy firemní kultury dané společnosti vycházejí z její strategie, kde konečným cílem byl stanoven dlouhodobý hospodářský výsledek celé skupiny. Jako prioritní je kladen požadavek na spravedlnost a spolupráci v rámci celé skupiny společností. Společnost shledává svoji sílu především v kvalitních zaměstnancích, od kterých se očekává, že budou pracovat otevřeně a spravedlivě, tak aby bylo s úspěchem dosahováno stanovených cílů. Snaží se o přímé zapojení zaměstnanců do úspěchu společnosti. A to tak, aby každý zaměstnanec měl možnost dostat příležitost vylepšit své vlastní příjmy, a to prostřednictvím bonusového odměňovacího systému.

Společnost nelpí na přísné organizační struktuře, ale především se specializuje na výzkum a vývoj nových technologií a projektovou činnost, aby zůstala dostatečně pružná a flexibilní a mohla tak i nadále uspokojovat neustále se vyvíjející a měnící se požadavky doby.

V této podkapitole je možno využít poznatků získaných při zpracování teoretické části pojednávající o organizační kultuře a ze skutečností vyplývajících z odstavců výše lze sestavit model organizační kultury této společnosti. Jako vzor pro vytvoření schématu zde poslouží model od Scheina.

Schéma 4-1: Prvky organizační kultury



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací organizace

4.2.2 Historie

Společnost vznikla v 90. letech minulého století, a to sloučením se silným zahraničním partnerem. O té doby významně působí jak na českém, tak zahraničním trhu, a to na příklad na Slovensku, v Polsku nebo v Nizozemsku, své výrobky a služby poskytuje napříč Evropou.

Historie mateřské společnosti však sahá mnohem dál do minulosti. Ta začala působit nejprve na německém trhu už v roce 1929 jako malá rodinná stavební firma, která se v proudu času vyvinula na úroveň nadnárodní společnosti s širokou škálou nabízeného stavebního sortimentu.

4.3 Zkoumaný vzorek

V celé společnosti pracuje více jak 6500 pracovníků na nejrůznějších pracovních pozicích od dělníků přes vedoucí staveb, liniových manažerů, projektanty až po vrcholové vedení. Zkoumaný vzorek zaměstnanců se však bude týkat pouze zaměstnanců, kteří pracují v česko-německých týmech, tedy půjde o pracovníky jak české, tak německé národnosti. Jedná se o členy týmu, kteří spolu spolupracují na projektech vztahujících se k výstavě infrastrukturních komunikací a jejichž úkolem je společně získat zakázku, naprojektovat danou stavbu a následně

ji i obsadit dostatečným počtem pracovníků. Je jasné, že každý tým má svůj specifický úkol, který pak s úkoly ostatních týmu dává dohromady jeden ucelený komplex.

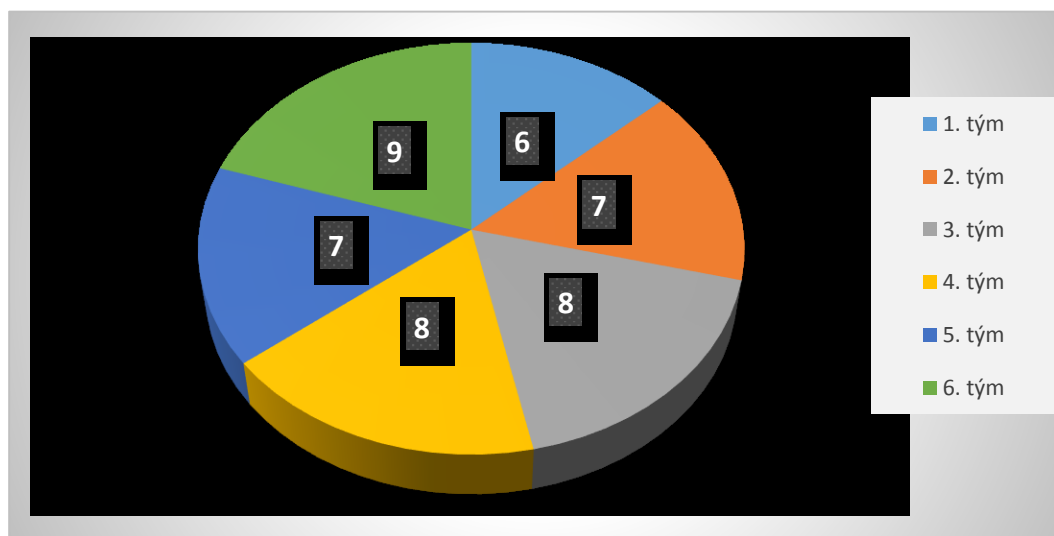
Pro účel diplomové práce bylo vybráno šest týmů, ve kterých spolupracují jak čeští, tak němečtí kolegové. Týmy jsou složeny z 6 až 9 členů a celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 45 zaměstnanců. Dotazníky byly členům týmu zaslány pomocí e-mailové pošty k jejich vyplnění. Následně se zpátky vyplněných dotazníků vrátilo celkem 40, takže celková návratnost činila 88,9 %, což se dá pokládat za úspěch. Dotazníky byly zasílány jak v české, tak německé verzi, a to z důvodu toho, že ač se jedná o mezinárodní firmu a většina zaměstnanců hovoří anglickým či německým jazykem, pro přesné pochopení a správný výklad otázek byla zvolena tato dvojjazyčná forma.

Jelikož se jedná o dotazníky, které se běžně používají pro podobné účely, nebylo nutné ověřovat platnost daných otázek, neboť validita dotazníku byla již mnohokrát v praxi ověřena.

Každý zaměstnanec, kterému byl zaslán e-mail s dotazníkem, v něm našel i krátkou průvodní zprávu, jak se má při vyplňování dotazníku postupovat a k jakým účelům dotazník slouží, na konci dotazníků bylo ještě umístěno vřelé poděkování za strávený čas a vyplnění dílčích otázek.

V následujícím grafu bude ukázáno rozložení počtu členů v jednotlivých týmech, které se zúčastnily dotazníkového průzkumu.

Graf 4-1: Počty členů v jednotlivých týmech

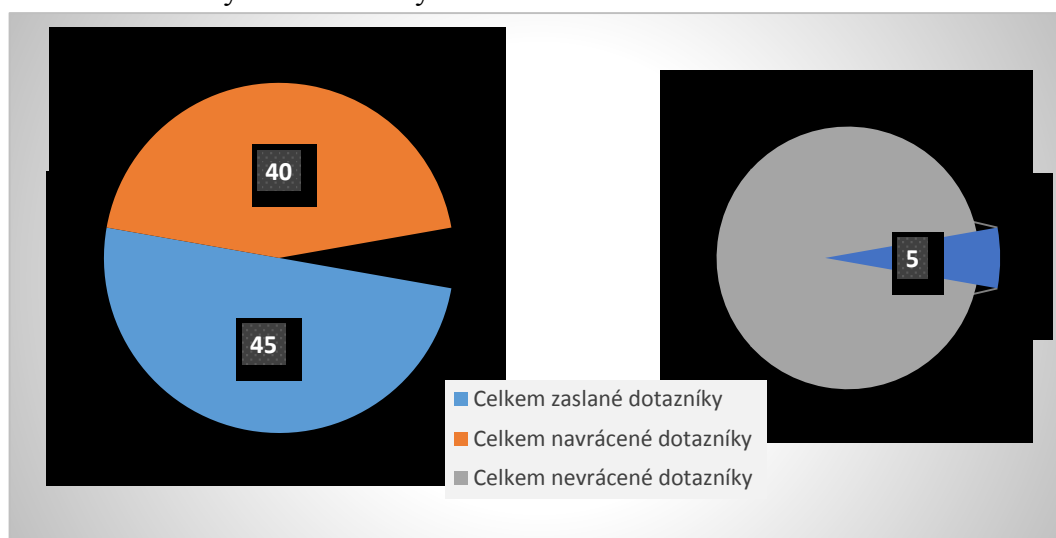


Zdroj: Vlastní zpracování

Výše zobrazený graf slouží k představení si počtu členů v jednotlivých týmech, nejmenší počet členů se nachází u týmu s pomyslným číslem jedna, kde je pouze šest členů. Největší počet členů, a to celkem devět je u týmu číslo šest. Průměrný počet členů v jednotlivých týmech se pohybuje v rozmezí 7-8 zaměstnanců. O ideálním počtu členů v týmech se psalo již v teoretické části diplomové práce, kde bylo uvedeno, že maximální počet je 9 členů v jednom týmu.

V dalším grafu bude zobrazen celkový počet zaměstnanců, kterým byl zaslán dotazník a celkový počet navrácených a vyplněných dotazníků.

Graf 4-2: Počet zaslaných a navrácených dotazníků

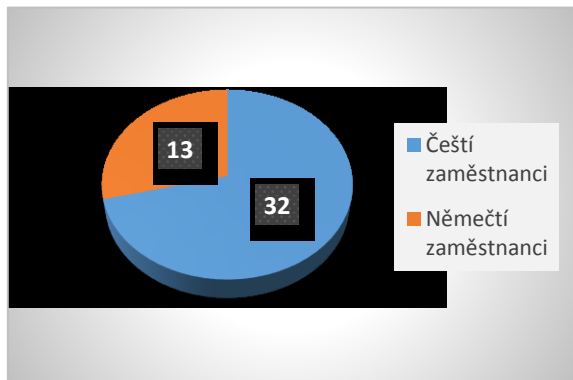


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že jak již bylo uvedeno celkem se dotazníkového výzkumu zúčastnilo 45 zaměstnanců, kteří jsou zároveň členy jednotlivých týmů, z celkového počtu, se ale nazpátek vrátilo 40 správně vyplněných dotazníků, z jejichž odpovědí se bude v další části diplomové práce vycházet. Pouhých 5 dotazníků se nevrátilo zpátky.

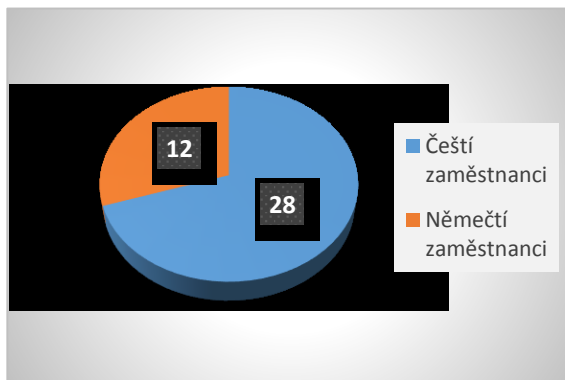
Na dalším grafu bude ukázáno národnostní složení členů v týmech.

Graf 4-3: Národnostní rozložení všech členů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4-4: Národnostní rozložení zapojených



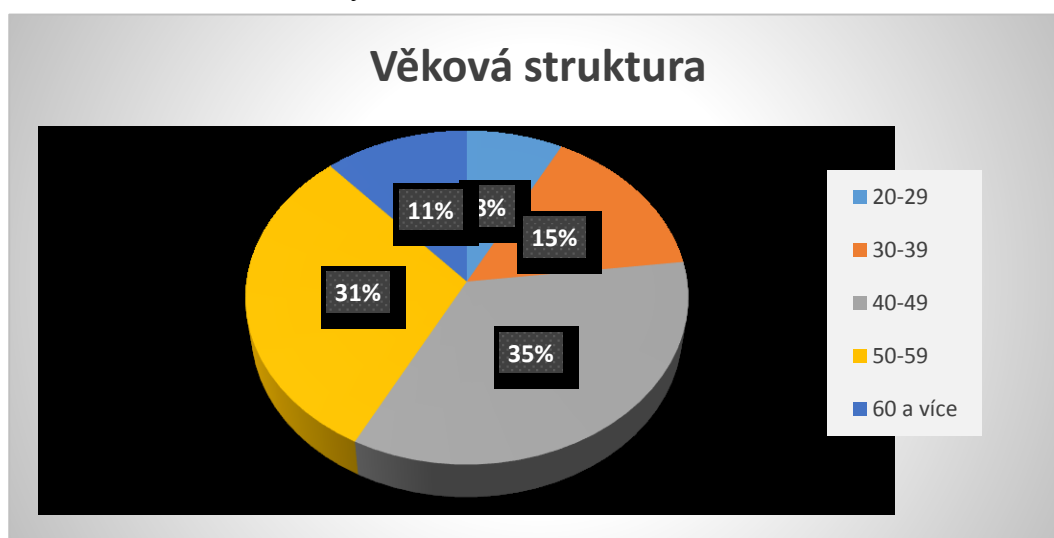
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu po levé straně se dá vyčíst, že celkem v týmech spolu navzájem pracuje 13 zaměstnanců německé národnosti a 32 zaměstnanců české národnosti. Avšak ne všichni odpověděli na dotazníky, a proto graf nacházející se po pravé straně prezentuje reálný výzkumný vzorek a tedy zaměstnance, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu, kde za německou stranu vyplnilo dotazník 12 členů z celkových 13 a jejich českých kolegů se zapojilo 28 celkem.

Pro snadnější, lepší a více vypovídající vysvětlení národnostních odlišností těchto dvou národů dále pak v praktické části práce, je důležité zmínit i věkové a genderové rozložení jednotlivých národností, neboť i to může mít vliv na výsledky výzkumu a mohou se od toho odvíjet následné hypotézy.

Nejprve bude uvedena věková struktura a genderové rozložení u zástupců české národnosti.

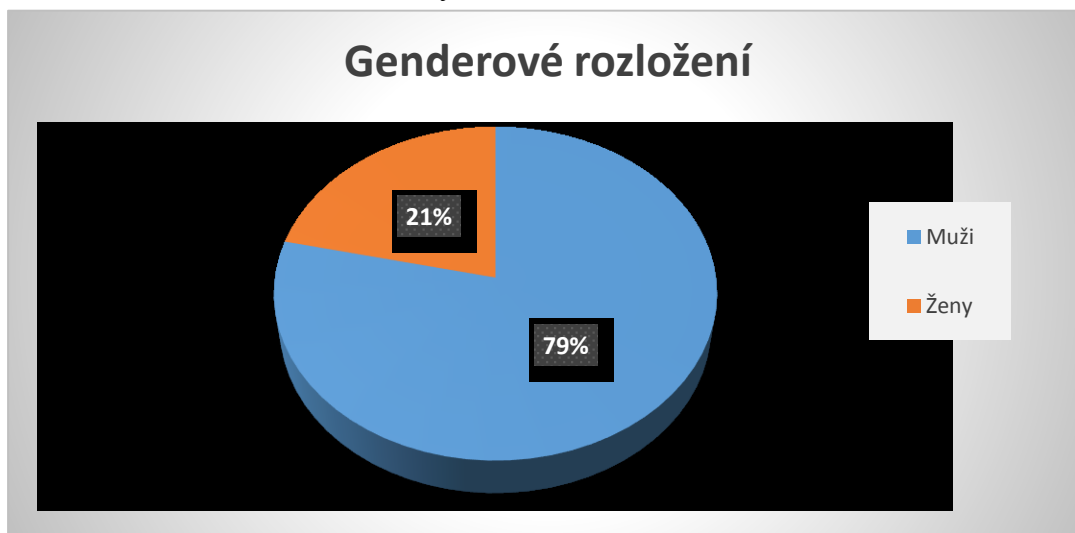
Graf 4-5: Věková struktura českých zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura u zaměstnanců české národnosti je docela rozmanitá, nejpočetnější skupiny tvoří lidé ve věku od 40 do 49 let a od 50-59 let. Tato skutečnost se dá vysvětlit tím, že společnost má již dlouhodobou tradici a udržuje si své stálé zaměstnance, kteří tam postupně přicházejí při jejím založení v 90 letech.

Graf 4-6: Genderové rozložení u českých zaměstnanců

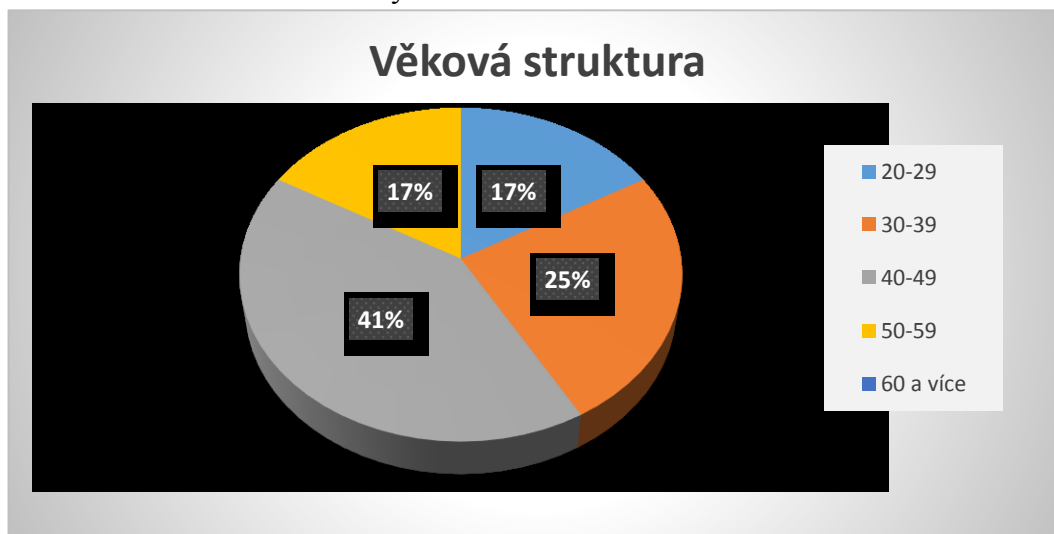


Zdroj: Vlastní zpracování

Genderové rozložení není příliš rovnocenné v počtu mužů a žen, je zde tedy silnější převaha mužů nad ženami. Jako možné zdůvodnění se jeví to, že firma se zabývá stavebním odvětvím, ve kterém na české poměry dominuje spíše mužské pokolení.

Nyní bude zaměřeno na věkovou strukturu a genderové rozložení u zástupců německé národnosti.

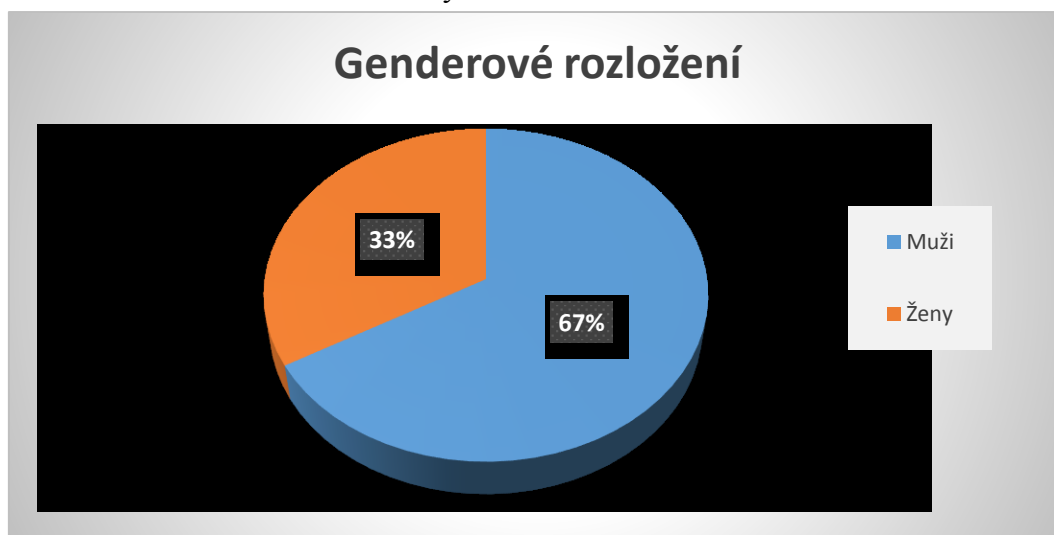
Graf 4-7: Věková struktura německých zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu je zobrazena věková struktura německých zaměstnanců, která se poněkud liší od věkové struktury českých kolegů. Nejpočetnější skupina vyšla v rozmezí mezi 40 a 49 lety a hned za ní se nachází skupina o jednu dekádu mladší. Oproti české struktuře se v té německé nevyskytuje žádný zaměstnanec starší 60 let.

Graf 4-8: Genderové rozložení německých zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Tak jako v českém genderovém rozložení tak i v tom německém převažují zaměstnanci mužského pohlaví, nicméně poměr mužů a žen je zde o trochu vyváženější, než tomu je u českých spolupracovníků, v procentuálním vyjádření zastávají ženy německé národnosti 33 % a oproti tomu českých členek v týmech je pouhých 21 %.

5 Analýza vlivu multikulturního týmu na výkon v organizace

V následující podkapitole bude vyhodnocen dotazník, který byl zaslán zaměstnancům společnosti, odpovědi jednotlivých respondentů budou zpracovány a uvedeny v grafech a tabulkách. Závěr podkapitoly bude věnován zhodnocení údajů zjištěných z odpovědí respondentů a dojde k porovnání s výsledky, které uvádí Geert Hofstede.

Hofstedeho dotazník poslouží v této diplomové práci k tomu, aby bylo možné zjistit a charakterizovat odlišnosti mezi českými a německými členy spolupracujících v týmech v rámci Hofstedeho dimenzí a pak zároveň ze vzešlých výsledků se pokusit objasnit vliv jednotlivých kultur na jejich pracovní výkon.

5.1 Výsledky českých zaměstnanců

Nejprve budou uvedeny výsledky českých zaměstnanců, pro přehlednější zpracování bude uvedena tabulka, ve které budou vyznačeny výsledky zjištěné z dotazníkového šetření, ve sloupci vedle budou znázorněny hodnoty, které uvádí Geert Hofstede z jeho původního výzkumu k jednotlivým dimenzím v rámci České republiky. Pro jasnější přehlednost, jak se odlišují výsledky získané z šetření ve vybrané organizaci oproti výsledkům z původního výzkumu bude sloužit poslední sloupec vpravo, kde bude uveden rozdíl mezi stanovenými a zjištěnými hodnotami.

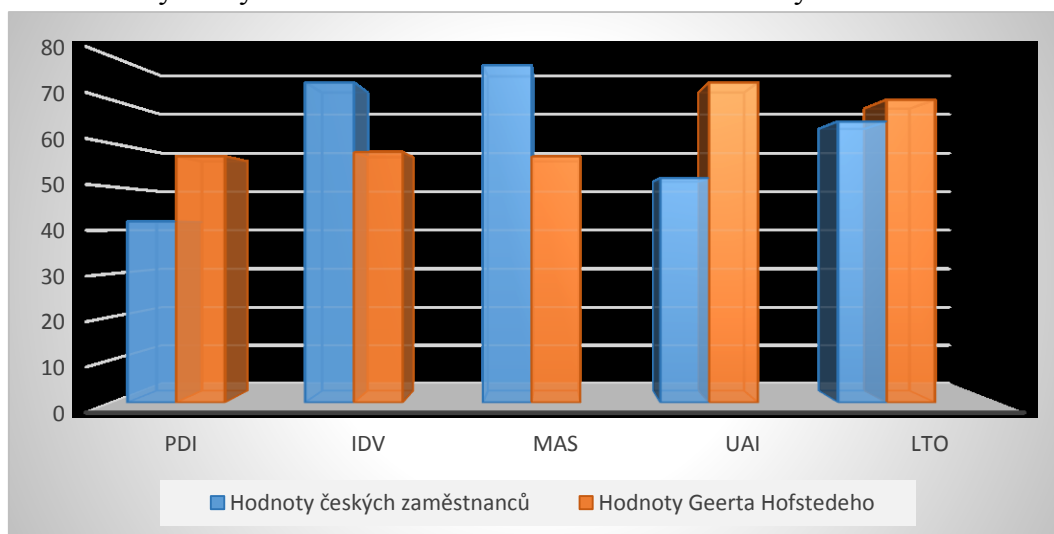
Tabulka 5-1: Výsledky českých zaměstnanců

<i>Dimenze od Geerta Hofstede</i>	Hodnoty od českých zaměstnanců	Hodnoty od Geerta Hofstede	Rozdíl
<i>Vzdálenost od moci (PDI)</i>	42	57	15
<i>Individualismus (IDV)</i>	74	58	-16
<i>Maskulinita (MAS)</i>	78	57	-21
<i>Vyhýbání se nejistotě (UAI)</i>	52	74	22
<i>Dlouhodobá orientace (LTO)</i>	65	70	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ještě lepší přehlednost jsou uvedeny získané a naměřené hodnoty v podobě grafu níže.

Graf 5-1: Hodnoty českých zaměstnanců a standardizované hodnoty



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zobrazuje jak hodnoty získané dotazníkovým průzkumem, tak hodnoty standardizované z výzkumu od Geerta Hofstedeho. Na první pohled je patrné, že se všechny hodnoty ať už více či méně se odlišují od hodnot standardizovaných. Dimenze, která se vyznačuje největším rozdílem v hodnotách, se nazývá vyhýbání se nejistotě, hned za ní s o jeden bod menším rozdílem se nachází dimenze maskulinity. Nejbliže se standardizovaným hodnotám přibližuje poslední dimenze, jež se označuje jako dimenze dlouhodobé orientace.

Objasnění zmíněných dimenzí bude provedeno v podkapitole níže, kde se uvedou rozdíly mezi standardizovanými hodnotami a hodnotami získanými a také dojde k porovnání s hodnotami získanými od českých a německých zaměstnanců, aby bylo celkové zhodnocení a porovnání co nejkvalitnější musí být ještě uvedeny hodnoty německých kolegů a až pak bude moc být celé průzkumné šetření zanalyzováno.

5.2 Výsledky německých zaměstnanců

Nyní jsou uvedeny hodnoty získané z dotazníkového průzkumu od německých pracovníků, a tak samo, jak tomu bylo v tabulce výše, jsou po pravé straně zapsány hodnoty standardizované a dále se uvádí celkový rozdíl, který plyne ze získaných a uváděných hodnot.

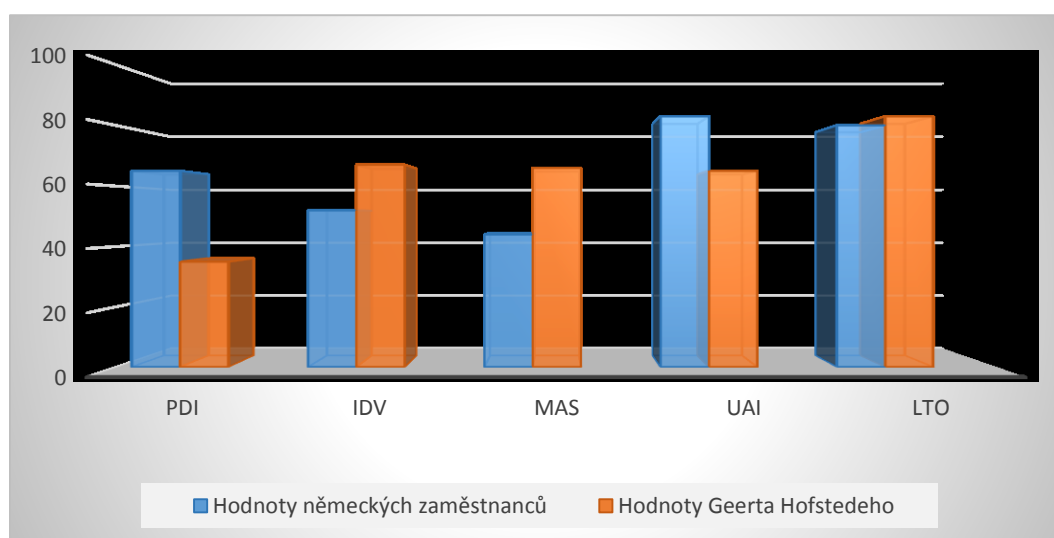
Tabulka 5-2: Výsledky německých zaměstnanců

<i>Dimenze od Geerta Hofstedeho</i>	Hodnoty od německých zaměstnanců	Hodnoty od Geerta Hofstedeho	Rozdíl
<i>Vzdálenost od moci (PDI)</i>	65	35	-30
<i>Individualismus (IDV)</i>	52	67	15
<i>Maskulinita (MAS)</i>	44	66	22
<i>Vyhýbání se nejistotě (UAI)</i>	83	65	-18
<i>Dlouhodobá orientace (LTO)</i>	80	83	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Opět pro lepší přehlednost budou prostřednictvím grafu uvedeny jak získané, tak Hofstedeho hodnoty.

Graf 5-2: Hodnoty německých zaměstnanců a standardizované hodnoty



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu se dá vyčíst, že tak jak tomu bylo u českých zaměstnanců, tak i u těch německých se hodnoty získané od těch standardizovaných poněkud odlišují. Nejvýraznější rozdíl se ukazuje hned u první dimenze, a tedy vzdálenosti od moci, kde hodnoty získané díky dotazníkovému průzkumu nabývají mnohem vyšších čísel než hodnoty, které uvádí sám Hofstede. Naopak nejmenší hodnotový rozdíl byl naměřen u poslední dimenze dlouhodobé orientace, kde difference činí pouhé tři body.

5.3 Porovnání výsledků českých a německých pracovníků

V této podkapitole dojde k porovnání výsledků českých a německých pracovníků se standardizovanými hodnotami, které uvádí Geert Hofstede, dále pak bude vylíčen podrobnější rozbor jednotlivých dimenzí a jejich charakteristik. Při popisování a objasňování dílčích dimenzí a jejich profilů se bude vycházet z teoretických východisek a podkladů získaných z literatury, která je bohatě vylíčena v první polovině diplomové práce. Jedná se především o autory, jejichž jména jsou Geert Hofstede a Ivan Nový ve spolupráci se Sylvíí Schroll-Machl, a právě Nový se do hloubky zabýval ve své knize s názvem Interkulturní komunikace vztahy a komunikací konkrétně mezi českými a německými zaměstnanci.

5.3.1 Index vzdálenosti od moci

Nejdříve bude zaměřeno na české zaměstnance a jejich výsledky u první z pěti dimenzí, která se jmenuje vzdálenost od moci. Hodnoty, které uvádí Geert Hofstede vzhledem k české kultuře se na bodové škále umístili se skórem 57, což přiřazuje českému národu tyto vlastnosti, jedná se o společenství, které se nachází zhruba v půli mezi malou a velkou vzdáleností od

moci, takže kupříkladu na pracovišti se nebudou vyskytovat značné rozdíly mezi podřízenými a nadřízenými, avšak ani zde nebude panovat ryze benevolentní vztahový poměr mezi podřízeným a nadřízeným. Jestliže se podíváme na výsledky z dotazníkového průzkumu, zjistíme, že čeští zaměstnanci vzdálenost od moci vidí poněkud mírněji, než uvádí Hofstede a je tomu prisuzována hodnota 42, toto skóre lze již označit za spíše menší vzdálenost od moci a na pracovišti se to může projevovat následovně. Vztah mezi podřízeným a nadřízeným bude založen na profesionální a dá se říci i na přátelské bázi, kde chování a jednání mezi nadřízeným a podřízeným bude na zcela rovnocenné úrovni, ve společnosti nebudou preferována žádná speciální privilegia a všichni zaměstnanci se budou cítit si navzájem rovni.

V tomto odstavci budou zobrazeni němečtí kolegové a jejich hodnoty v dimenzi vzdálenosti od moci. Geert Hofstede uvádí pro německý národ hodnotu skóre 35, což také charakterizuje jako malou mocenskou vzdálenost, a tedy na pracovišti se to odráží například tak, že vztahy mezi zaměstnanci ať již jde o nadřízené nebo podřízené jsou označovány za velice rovnocenné, upřednostňovat jednoho před druhým se bere za nadmíru nevhodné a privilegia zde nejsou nikterak žádaná. Zajímavé však je, že hodnota zjištěná z dotazníkového průzkumu vyšla o 30 bodů vyšší, a tedy absolutně se neshoduje se standardizovanou hodnotou. Ze zjištěného faktu, se dá předpokládat, že němečtí zaměstnanci v této zkoumané organizaci pocítují na pracovišti určitou vztahovou distanci mezi nadřízeným a podřízeným a spíše jsou zvyklí poslouchat a vykonávat příkazy od svých nadřízených než o jednotlivých úkolech společně hovořit. Vzhledem k uvedené skutečnosti, kdy rozdíl získaných a standardizovaných výsledků je poněkud markantní, dá se pouze polemizovat na tím, zda-li je tento výsledek z dotazníkového průzkumu opravdu typický pro celý německý národ, anebo se jedná pouze o určitou výjimku v dané organizaci.

Porovnáme-li nyní obě získané hodnoty jak od českých, tak od německých pracovníků (CZ-PDI 42, DE-PDI 65) dospějeme k výsledku, že vzdálenost od moci je menší u českých zaměstnanců než u německých. Tento rozdíl by se mohl projevovat na pracovišti v multikulturním týmu například postojem jednotlivých členů ke svým nadřízeným a kolegům, kde němečtí zaměstnanci se budou chovat poněkud uzavřeněji a s větším respektem ke svým nadřízeným a popřípadě i k dalším spolupracovníkům. Naopak jejich čeští kolegové s mnohem nižší hodnotou indexu by se mohli ke svým nadřízeným, popřípadě kolegům chovat mnohem více rovnocenněji a s menším ostychem. Tady nastává otázka, zdali občas nedochází, díky těmto kulturním odlišnostem k vzájemnému nepochopení se a k občasným nedorozuměním, neboť každý z národů může brát počínání toho druhého například za nevhodné.

5.3.2 Index individualismu

Nyní bude zacíleno na další dimenzi, kterou je individualismus. Standardizovaná hodnota vyšla jako číslo 58, opět se český národ tímto nachází někde uprostřed mezi dvěma protipóly. Takže neinklinuje ani k individualistickým společnostem a ani k těm kolektivistickým, je jakousi kombinací obojího. Hodnoty uváděné Hofstedem se však, neshodují s hodnotami získanými, které dosáhly skóre 74. Čeští zaměstnanci se tedy vidí více individualisticky zaměřeni než kolektivisticky a touto hodnotou se řadí spíše k západním zemím. Podle literatury by se mohli pracovníci charakterizovat jako lidé, kteří své jednání a počínání staví především na docílení vlastního zájmu a prospěchu, a spíše než na kolektiv spoléhají zejména sami na sebe, tato vlastnost se pak následně může odrážet i v práci v týmu, kde může chybět onen týmový duch.

U německých zaměstnanců vyšla standardizovaná hodnota o trochu vyšší než u Čechů a je jim spíše přiřazován statut individualistů. Nicméně dotazníkový průzkum ukázal, že se němečtí zaměstnanci cítí více kolektivisticky zaměřeni, a to vzhledem jak ke standardizované hodnotě, tak k hodnotám českým. Tím pádem je možno od nich očekávat, jestliže zde budeme vycházet z literatury popsané v teoretické části, že budou spíše preferovat skupinové cíle a cíle celé organizace před těmi svými. Dále pak se předpokládá, že si potrpí na budování pevných a stabilních vztahů mezi sebou uvnitř skupiny či týmu.

Nyní budou porovnány oba výsledky zjištěné z dotazníkového šetření, pro přehlednost jsou hodnoty znova uvedeny (CZ-IDV 74, GE-IDV 52). U německého zastoupení vyšla hodnota indexu o více jak 20 bodů nižší než u Čechů, a tedy zařadila Němce spíše ke kolektivistickým národům. Důvodů proč tomu tak je, se najde určitě celá řada. Podíváme-li se zpětně na historii Německa už několik století zpátky se budovalo jakožto silný národ od německého císařství až po současnou Spolkovou republiku Německo, jehož obyvatelé vždy pevně drželi pospolu a projevovali si vzájemně pospolitost a nacionalismus, tyto charakteristiky jim zůstali dodnes a možná právě z tohoto důvodu, nabýval zjištěný index právě takové hodnoty, která byla uvedena. Jak již bylo zmíněno, řadí se německá kultura podle zjištěných výsledků z průzkumu spíše k těm kolektivistickým, a tedy práce v týmu se považuje za upřednostňovanou, otázkou však je, zda-li je preferovaná práce v týmu pouze se svými krajany anebo i s odlišnými národnostmi. A možná zde se může vyskytovat určitá potíž vzhledem k silnému nacionalismu Němců. Oproti tomu čeští zaměstnanci se svým skórem řadí spíše k individualistickým kulturám, kde zájem pouze jedince je prioritní a každý spoléhá zejména sám na sebe. Jestliže se zaměříme na stejné porovnání jako u našich sousedních kolegů, pak historie českého národa

je značně odlišná. Dlouhá staletí byli Češi pod nadvládou jiných národů a trvalo mnohem déle, než vůbec vznikl samostatný Český stát. Takže možná z tohoto důvodu Češi nikdy necítili tak silnou pospolitost a oddanost k vlastnímu národu jakožto Němci, a proto se ani český národ nevyznačuje silnějším kolektivismem. Opět se pokládá za důležité zmínit, že značný rozdíl mezi hodnotami získanými a standardizovanými nemusí přesně odpovídat skutečné povaze jak českému, tak zvláště německému národu, neboť zkoumaný vzorek nebyl tak široký, aby přesně vystihl chování celého národu, s jistotou se dá pouze říci, že vyjadřuje reálný obraz pracovníků dané organizace.

5.3.3 Index Maskulinity

Nejdříve budou popsány výsledky českých zaměstnanců, kteří v dotazníkovém průzkumu dosáhli 78 bodového skóre oproti standardizované hodnotě 57, kterou uvádí Hofstede. Podle stanovené hodnoty se čeští zaměstnanci opět nachází zhruba v půli mezi krajními hodnotami, a tedy pouze mírně inklinuje k maskulinním společnostem, které se vyznačují průbojností a odvážností. Na pracovišti, jak bylo popsáno již v teoretické části u Hofstedeho dimenzí se v maskulinních společnostech setkáme s tvrdší disciplínou a snahou budovat si vysněnou kariéru, avšak převážně jen u mužského pohlaví. Peníze v životě hrají důležitou roli, a proto se stává práce preferovanější před dostatkem volného času. Jelikož výsledný index dosahuje hodnoty 78, řadí se čeští zaměstnanci ke kulturám maskulinním a výše zmíněné charakteristiky, by měli odpovídat i jim.

Nyní budou prezentovány výsledky německých pracovníků, u kterých dotazníkové šetření ukázalo, že hodnota indexu dosáhla 44 bodů a odlišuje se tímto od standardizované hodnoty o 22 bodů. Výzkum Geerta Hofstedeho zařadil Německo spíše ke maskulinním kulturám, jejichž charakteristiky byly zmíněny v odstavci výše. Avšak hodnoty z dotazníků poukazují na to, že němečtí zaměstnanci v dané organizaci se vidí spíše jako feminní společenství než jako maskulinní. Znaky feminní kultury by se mohli krátce charakterizovat následovně, jedná se o kulturu, kde prioritou se stává vyjednávání a kompromisy, preferuje se rovnost mezi všemi, a to i například při budování kariéry, v zemích s feminní kulturou si buduje mnohem více žen svou vlastní kariéru než v kultuře opačné.

Při porovnání českých a německých hodnot, které vyšly z dotazníkového průzkumu, bylo zjištěno značného rozdílu mezi oběma hodnotami, a to ve výši 44 bodů. Český národ s hodnotou 78 bodů náleží k zemím s maskulinní kulturou naopak je tomu u německého národa, který s hodnotou 44 bodů se řadí k zemím vyznačující se feminní kulturou. Zdůvodnit by se tento jev dal určitě vícero způsoby, jedním z nich může být skutečnost, že český národ ještě stále žije

v určitých zajetých kolejích, ze kterých se mu hůře vyjíždí. Dlouhá léta byly ustáleny a dodržovány určité návyky a zvyky, které určovali jasné a vyhraněné role pro muže a ženy, a proto možná český národ stále inklinuje k maskulinní kultuře. Naopak to vypadá u německých kolegů, kteří se podle výsledků vyznačují feministickou kulturou. Lze si toho povšimnout i z toho důvodu, že podle statistik mnohem více žen v Německu pracuje na vyšších pozicích ať už manažerských anebo jiných a také v politické sféře se jim dostává mnohem silnějšího zastoupení. Pokud se podíváme i na skladbu týmů v podobě genderového rozložení v poměru mužů a žen v českém a německém zastoupení pracuje více německých žen v porovnání s českými ženami. Obecně se také Němci mnohem výrazněji, než Češi zapojují do podpory na ochranu životního prostředí a podobných projektů. Z těchto nabytých poznatků může plynout fakt, že členové v multikulturním týmu pocházející jak z maskulinní, tak feminní společnosti budou mít mezi sebou do určité doby jisté nepochopení a otazníky nad chováním a jednáním té opačné kultury, toto nepochopení bude trvat do té doby, dokud se obě kultury navzájem dostatečně nepoznají a nepokusí se pochopit navzájem.

5.3.4 Index vyhýbání se nejistotě

Standardizované hodnoty pro českou kulturu vyšly v hodnotě 74 bodů, což by znamenalo, že Češi obecně nemají nejistotu rádi a snaží se jí vyhýbat. Avšak výsledky z průzkumu uvádějí něco jiného a to, že čeští pracovníci zase takový strach z nejistoty nepociťují, a tedy v konečném důsledku byla přiřazena indexu hodnota o 52 bodech. To v praxi znamená, že velké množství nařízení, předpisů a pravidel například na pracovišti vzbuzuje v zaměstnancích jistý omezující pocit a celkovou nelogičnost. Vzhledem ke skutečnosti, že v bodovém rozmezí se čeští zaměstnanci nacházejí skoro uprostřed, zřejmě pro ně bude platit přísloví všeho s mírou.

Zástupci německé kultury dosáhli v šetření vysoké hodnoty 83 bodů, což je mnohem více než u nich uvádí Hofstede. Z této hodnoty se dá lehce odvodit, že nejistota u nich vyvolává silný pocit neurčitosti a nebezpečí. Z toho důvodu se budou co nejvíce snažit možným rizikům předejít za pomoci stanovených pravidel, řádů a zákonů, tak aby prostor volný pro riziko se co nejvíce eliminoval. I když hodnota standardizovaná vyšla poněkud jinak, vyjádřena číslem 65, i podle Hofstedeho výzkumu se tedy německý národ přiřazuje ke kulturám s větší tendencí se nejistotě vyhýbat.

Jestliže porovnáme výsledky z dotazníků obou národností, pak zjistíme že se obě kultury od sebe v tomto ohledu více odlišují. Ač po bodové stránce obě směřují spíše k pólu vyhýbání se nejistotě, pro německou společnost představuje nejistota a riziko mnohem větší obavu než pro tu českou. O Německu se všeobecně ví, že v něm panuje silná byrokracie, kde zásady,

pravidla a normy mají své pevné kořeny, takže zjištěné skóre není až takovým překvapením. Tato kulturní odlišnost může mít v konečném důsledku silný vliv na výkon v týmu, neboť jedna strana může být mnohem odvážnější podstoupit i určitý druh rizika, přičemž druhá strana se bude více obávat a dbát na striktním dodržování daných pravidel a pokynů.

5.3.5 Index dlouhodobé orientace

Dimenze dlouhodobé orientace je jedinou dimenzí, kde rozdíl mezi standardizovanými a získanými hodnotami vyšel relativně malý, a tedy hodnoty českých pracovníků skoro odpovídají hodnotám výzkumu podle Geerta Hofstedeho, což však ale není prioritní. Podle zjištěných hodnot se dá předpokládat, že čeští zaměstnanci spíše tíhnou k dlouhodobější orientaci, jak již z výše zmíněné literatury víme, ta se vyznačuje respektem k hierarchické uspořádanosti, tvrdé práci a v důvěře v sám sebe. Dále pak tradice a zvyky zde hrají důležitou roli, lidé se spíše zaměřují na budoucnost, než na současnost a často se vyznačují šetrností.

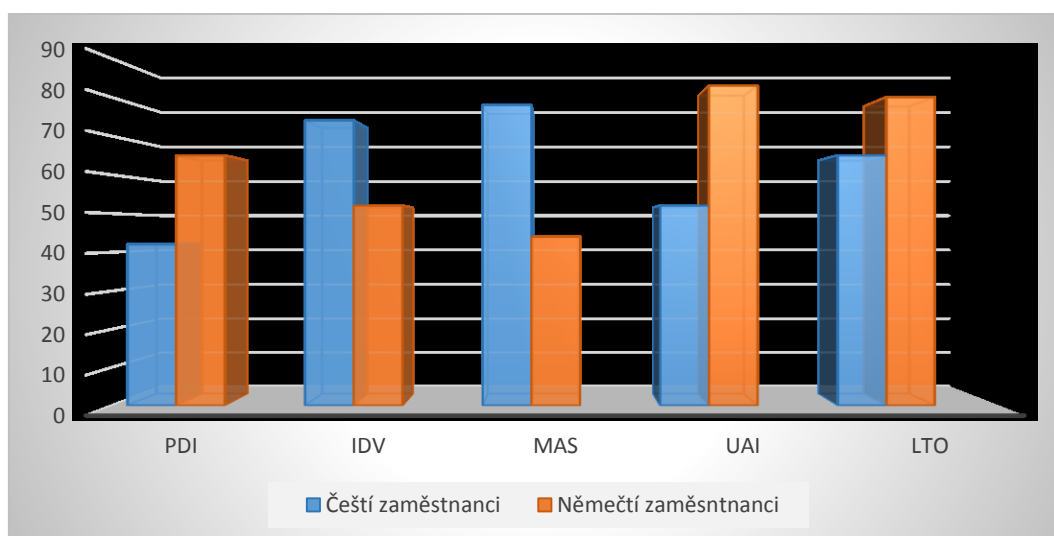
Obdobných výsledků jako u českých zaměstnanců bylo naměřeno i u německých pracovníků, kde rozdíl mezi standardizovanými a získanými hodnotami dosáhl ještě menší difference než u Čechů. Vzhledem k získaným údajům se dá říci, že Německo se přiřazuje ke kulturám silně dlouhodobě orientovaným. Kde se výrazně lpí na dodržování hierarchické struktury, na zachování tradic a zvyklostí a posilování dlouhodobých vztahů.

Dostáváme se k porovnání poslední dimenze, ve které se k sobě oba národy nejvíce ve svých odpovědích přiblížili. Z daných výsledků, tedy vyplývá, že jak čeští, tak němečtí zaměstnanci se orientují dlouhodobě, a tedy se dá předpokládat, že bude pro ně důležité udržování vztahů, což se dá pokládat za jeden z klíčových prvků pro účinné fungování týmu. Tato zjištěná skutečnost vyplývá i ze standardizovaných hodnot, kdy poprvé se hodnoty zjištěné a uváděné od sebe výrazně neliší.

5.4 Celkové porovnání výsledků

Pro připomenutí budou nyní znovu uvedeny výsledky získané pomocí dotazníkového průzkumu jak od českých, tak od německých zaměstnanců a v textu pod znázorněným grafem dojde k porovnání celkových naměřených hodnot.

Graf 5-3: Výsledky českých a německých zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze z grafického znázornění vyčíst, ve všech vyjímaje poslední dimenze se odpovědi českých a německých zaměstnanců někdy více někdy méně odlišují. První porovnávaná dimenze vzdálenosti od moci se může zhodnotit následovně, že čeští zaměstnanci chápou rozdíly mezi nadřizenými a podřizenými jako malé a spíše se jedná o formální rozložení moci v organizaci, naopak je tomu ale u Němců, kteří podle průzkumu vnímají poněkud striktněji rozdíly mezi podřizeným a nadřizeným a přikládají těmto rozdílům mnohem větší význam. Tento fakt, se může projevit při práci v multikulturním týmu v odlišném jednání s nadřizenými ale i kolegy v českém a německém přístupu, vzniklé odlišnosti se mohou odrazit na výkonu jednotlivců.

Další srovnávaná dimenze se nazývá individualismus, kde čeští zaměstnanci se vyznačují vysokou individualitou oproti jejich německým kolegům. V pracovním týmu to může vypadat tak, že čeští členové budou více pracovat sami za sebe než jako týmoví hráči. S tímto trendem individualismu se často setkáváme v západních zemích, pro které je tato charakteristika typická a dále pak podle tabulky uvedené v teoretické části na první pozici jako představitel největší míry individualismu stojí USA. Může se to zdát překvapivé, proč Německo, jakožto západní země se přiklání spíše ke kolektivismu, respektive členové německé národnosti v týmech, pokud se ale podíváme do minulosti, Němci jako národ vždy drželi pospolu a mnohem důležitější, než blaho jednoho pro ně bylo blaho pro všechny své spoluobčany. Ze získaných informací se dá tedy soudit, že to budou pravděpodobně Němci, kteří se budou snažit stmelovat a podporovat vzájemnou práci v týmu než jejich čeští kolegové.

V dimenzi maskulinity vyšel rozdíl mezi oběma národy značně diferencovaný a ze všech porovnávaných dimenzí také největší. U českých pracovníků zjištěné skóre dosahuje skoro 80 bodů, čímž se řadí k silně maskulinním zemím. Oproti tomu němečtí zaměstnanci pocítují, že patří spíše k feminním kulturám, jejichž typickými představiteli jsou například skandinávské země. Feminní kultury se vyznačují orientací na mezilidské vztahy, na životní prostředí a na kvalitu života. Na druhé straně maskulinní společnosti upřednostňují výkon, prosperitu a materialistický způsob života. Jako příznačným příkladem v odlišnosti chápání postojů k životu, můžou posloužit události minulých let, kde se v celé Evropské Unii řešilo téma uprchlické krize. Německo jako zástupce feminní kultury se k dané věci postavilo, mohlo by se říci čelem a nabídlo pomoc lidem sužovaným válkou a nepokojí, ač se vždy nejednalo pouze o imigranty skutečně postihnuté válkou, ale často pouze o ekonomické imigranty. Ač šlo o ty nebo ony byl jim poskytnut v dané zemi alespoň dočasný azyl. Česká republika se k danému tématu postavila razantně zamítavě a odmítala přijmout stanovené kvóty. Účelem tohoto uvedeného příkladu není poukázat na problém uprchlické krize, ale ukázat na charakteristiky, které z tohoto vzoru chování můžeme vypožorovat. Ze zmíněné události vyplývá, že Německo se snažilo při řešení dané situace hledat kompromisy a vyjednávat s ostatními členskými státy, kladlo důraz na mezilidské vztahy a osud jiných jim v dané chvíli nebyl lhostejný. Toto chování je typické pro feminní kultury, a i zaměstnanci německé národnosti svými odpověďmi spadají do této kultury. Proto se dá předpokládat, že i v pracovním procesu se budou chovat podobně, tedy jsou pro ně důležité mezilidské vztahy, hledání kompromisu a důraz také kladou na kvalitu života. Pro práci v týmu se stávají uvedené charakteristiky velice přínosné a zajisté budou mnohem více podporovat týmový výkon než vlastnosti typické pro maskulinní kultury, a tedy profil českého zaměstnance v dané organizaci.

Čtvrtá v pořadí se nachází dimenze vyhýbání se nejistotě, kde se podle výsledků ukazuje, že čeští pracovníci disponují větším sklonem k riziku než němečtí zaměstnanci. Čím se tahle dimenze charakterizuje bylo již zmíněno v teoretické části diplomové práce, jaký vliv to může mít na výkon bude nastíněno v tomto odstavci. Značným obavám z nejistoty se dá nejlépe předejít vytvořením nejruznějších pravidel, norem a zákonů, tak aby všechna možná rizika byla co nejlépe ošetřena a vyloučena. Vzhledem k výsledkům, němečtí zaměstnanci se vyznačují mnohem citelnějším strachem z nejistoty než ti čeští, a proto se budou v práci snažit dbát a dodržovat všechna možná nařízení. Naopak čeští zaměstnanci, kterým vyšlo skóre o něco nižší mohou chápat řadu pravidel jako omezující nástroj, který jim brání ve volnosti a kreativitě při řešení úkolů. Tato skutečnost se může projevat a zároveň zasahovat do plnění týmových

úkolů, neboť jedna strana bude za směřodatné chápat dodržení všech stanovených nařízení, a naopak druhá strana by často raději upřednostňovala kreativní přístup směřující k vyřešení zadaných úkolů.

Paletu všech zmíněných dimenzí uzavírá dlouhodobá orientace, kde se oba národy ve svých výsledcích sobě nejvíce podobají. Jejich kultury se vyznačují dlouhodobou orientací, což se může pokládat za stmelující prvek uvnitř týmu, podle zjištěných výsledků a budeme-li vycházet z teoretických poznatků, pro oba národy by měly být typické následující charakteristiky: poctivost, adaptabilita, sdílení shodných názorů, šetrnost, a především myšlení daleko do budoucnosti než pouze na stav za aktuální situace. Jmenované vlastnosti rozhodně patří do skupiny těch znaků, které podporují spolupráci a týmového ducha. Takže lze z toho usuzovat, že zmínění prvky by měly mít povzbuzující účinek na spolupráci členů v týmu, jež se pak projevuje i v samotném výkonu.

5.5 Odpovědi k interview

Neboť se diplomová práce zaměřuje na posouzení vlivu multikulturního týmu na výkon, bylo uskutečněno interview se zástupci obou národností (1 český zástupce, 1 německý zástupce), kde jim byly pokládány otázky vztahující se k výkonu v týmech. V následující kapitole budou formou souvislého textu interpretovány odpovědi dotazovaných, které dopomohou spolu s výsledky z Hofstedeho dotazníku zanalyzovat současnou situaci v týmech a ze zjištěných skutečností, bude možné vytvořit vhodné a efektivní návrhy a doporučení na zlepšení dané situace.

5.5.1 Odpovědi českého zástupce

1) Jak vnímáte formování pracovních vztahů v týmu?

K první položené otázce bylo zástupcem české strany sděleno, že formování vztahů v multikulturním týmu je poněkud složité a komplikované. Podotknul, že z jeho zkušeností, kdy pracoval ve více multikulturních týmech složených z různých národností, se podle něj mnohem lépe vytváří vztahy mezi Čechy, Slováky a Poláky, než je tomu v případě Němců, kteří z jeho pohledu navazují snadněji pracovní vztahy s Rakušany nebo Švýcary. Jako důvod, proč tomu tak je, byly uvedeny rozdílné zvyky jak v obecné rovině, tak v té pracovní. Dále pak uvedl, že pracovní vztahy uvnitř týmu mezi českými a německými kolegy jsou založeny čistě na profesionální úrovni.

2) Jak byste popsal vztahy mezi českými zaměstnanci v týmu?

Z odpovědi vyplynulo, že u českých pracovníků často chybí týmový duch a takzvané táhnutí za jeden provaz. Každý především jedná sám za sebe, avšak při kritických situacích se spolupráce rychle aktivuje. Jako významná vlastnost českých zaměstnanců byla vyzdvihnuta flexibilita a přizpůsobivost, díky kterým dokáží rychle reagovat na změny v organizaci práce, avšak zmiňované vlastnosti jsou často postrádány u německých kolegů. Na druhou stranu za ne příliš efektivní byla označena komunikace jak mezi spolupracovníky navzájem, tak ve vztahu k nadřízeným.

3) Jak byste popsal vztahy mezi německými zaměstnanci v týmu?

Vztahy mezi německými kolegy byly popsány jako velice soudržné a pospolité od vzniku určitého týmu až do jeho samotného konce, což bylo přisouzeno odlišnému způsobu výchovy, kde se už děti od nízkého věku učí kolektivnímu jednání, na to následně navazují vzdělávací instituce jako školky a školy, kde jsou často uskutečňovány týmové práce a projekty. Nicméně bylo zmíněno, že fungování německých kolegů je značně interní a od ostatních pracovníků v týmu si udržují určitý odstup.

4) Jak byste popsal vztahy mezi českými a německými zaměstnanci navzájem?

Vzájemné vztahy mezi českými a německými zaměstnanci byly popsány následovně, vztahy fungují převážně na profesionální úrovni, kde čeští pracovníci mnohdy postrádají z německé strany určitou pokoru, respekt a rovnoprávnost. Tyto aspekty znemožňují mnohokrát efektivní fungování celého týmu, neboť myšlenky a nápady českých členů jsou už z německé strany na samotném počátku zavrhovány, byť se nakonec často ukáže, že dané úvahy měly smysl. Dále pak vztahy byly označeny za velmi chladné, odměřené, striktně pracovní a bez špetky humoru.

5) Jaké vidíte odlišnosti mezi českou a německou kulturou v chování a jednání na pracovišti při spolupráci?

Na tuto otázku bylo odpovězeno jak z pracovního hlediska, tak ze vztahového. Z pohledu pracovního bylo zmíněno, že čeští pracovníci pracují pod větším časovým tlakem, svoji práci se snaží odvést velmi rychle a dále pak přecházet na další úkoly, avšak oproti německým kolegům schází smysl pro detail, ve kterém zase na druhou stranu oni vynikají, nicméně na svoji práci němečtí kolegové potřebují mnohem více času. Ze vztahového hlediska byla opět vyzdvihnuta lepší spolupráce mezi německými pracovníky než mezi českými.

6) Co dle Vašeho mínění nejvíce ovlivňuje výkon zaměstnanců v týmu?

Výkon zaměstnanců nejvíce ovlivňuje v první řadě finanční ohodnocení, dále pak systém odměňování a k tomu se vztahující benefity. Bylo také uvedeno, že zmíněné aspekty mají často vliv na následnou motivaci k práci.

7) Myslíte si, že je rozdíl ve výkonu mezi českými a německými zaměstnanci?

Podle osloveného zástupce české strany se určité odlišnosti ve výkonu vyskytují, tyto rozdíly charakterizoval na denní časové ose práce, na níž bylo popsáno, že čeští pracovníci chvíli pracují na 100 % a další chvíli takzvaně stojí, kdežto němečtí spolupracovníci podávají pouze průměrný výkon, ale za to po celou pracovní dobu.

8) Jak jste spokojeni s výkonem jednotlivých týmů?

Ač z předešlých odpovědí by mohlo vyplývat, že spokojenost s výkonem jednotlivých týmů by nemusela být až tak chvalná, odpověď na výše uvedenou otázku byla překvapivě poměrně kladná, a tedy i přes pracovní vztahové nesrovnalosti s výkonem týmu jsou jak pracovníci, tak jejich nadřízení relativně spokojeni, a to také díky tomu, že byť se oba národy v mnohém odlišují v práci v týmu se pak mnohdy vzájemně doplňují a vzniká tím synergický efekt.

9) Co si myslíte, že snižuje nebo má negativní efekt na výkon v týmu?

Jako negativní efekt, který snižuje výkon v týmu byly označeny časté změny v organizaci práce a dále pak mzdové ohodnocení, které je rozdílné pro české a německé zaměstnance. Kdy za stejnou práci o té samé odpovědnosti jsou pracovníci jednotlivých národností rozdílně mzdově ohodnoceni.

10) Co si myslíte, že zvyšuje nebo má pozitivní efekt na výkon týmu?

Za pozitivní a zvyšující se efekt na výkon týmu byly jako první poznamenány vztahy na pracovišti, které jak vyplývá z předcházejících odpovědí se nedají označit za příliš vřelé či přátelské. Jako další bylo opět poukázáno na systém odměňování a benefity. Coby významný motivační stimul na podporu výkonu byla podotknuta možnost postupu na vyšší pozici, za podmínky že vykonávání práce se provádí zodpovědně, svědomitě a pečlivě.

11) Co nejčastěji uděláte, vyskytne-li se personální problém?

Jestliže se vyskytne personální problém dochází k jeho internímu řešení v podobě komunikace, kdy se obě zainteresované strany snaží spolu domluvit, vyhodnotit situaci a

pokusit se vzniklý problém vyřešit. Zajímavostí je, že při důležitých jednáních mezi českou a německou stranou je přítomen i pracovní psycholog, jehož úkolem je zamezit vzniku potenciálních konfliktů a hraje tedy roli jakéhosi usměrňovače napjatých situací.

12) Jaké jsou přednosti práce v týmu?

Jako pozitivum při práci v týmu bylo označeno vzájemné učení se od druhých a nabývání nových znalostí, zkušeností a poznatků. Dalším kladem byla poznamenána vzájemná rivalita a soutěživost mezi jednotlivými členy týmu, což motivuje pracovníky v tom, aby se nadále zlepšovali a stimulovali tak svůj výkon. Jako poslední v řadě předností byl jmenován úspěch celého týmu, který závisí na výkonu a snaživosti všech členů dohromady.

13) Jaké jsou nedostatky práce v týmu?

Za nedostatek vyskytující se při práci v týmu byla stanovena nedostatečná, a ne zcela fungující komunikace, ze které často plyne vzájemné nepochopení se. Mezi další zápor se řadí někdy až přílišná rivalita mezi členy v týmu, která místo užitku je spíše na obtíž.

14) Z jakých důvodů nejčastěji dochází k problémům s plněním zadaných pracovních úkolů?

Mezi nejčastější problémy při plnění zadaných úkolů patří ohraničený a až příliš krátký čas na splnění požadovaných úkolů, změny v harmonogramech a omezená kapacita kvalifikovaných pracovníků z hlediska nedostatečné schopnosti se rychle přizpůsobovat a být flexibilní.

5.5.2 Odpovědi německého zástupce

Po interpretaci českého zástupce je vhodné pro celkovou komparaci uvést i názor na pokládané otázky v interview od německého zástupce. Celé interview bude uvedeno v následující podkapitole.

1) Jak vnímáte formování pracovních vztahů v týmu?

Na první položenou otázku zástupce německé strany odpověděl, že vnímá formování pracovních vztahů v týmech za relativně dobré, fungující převážně na profesionální úrovni, od čehož se odvíjí chování a jednání jednotlivých členů. Dále zdůraznil, že jsou přísně oddělovány vztahy pracovní od těch osobních. To znamená, že na pracovišti jsou preferovány vztahy pouze na pracovní úrovni, po práci je možné rozvíjet vztahy osobní, pokud se vyskytne zájem z obou stran.

2) Jak byste popsal vztahy mezi českými zaměstnanci v týmu?

Vztahy mezi českými zaměstnanci byly charakterizovány následovně, čeští členové působí jako mnohem větší individualisté, kteří plní úkoly jako jednotlivci a pouze ty úkoly, které jim byly přesně zadány. Toto tvrzení bylo pro lepší upřesnění dále specifikováno takto, nejde o to, že by byli neochotní pomoci ostatním, avšak pokud jim není o prosbu pomoci přímo řečeno, nezajímají se o záležitosti ostatních.

3) Jak byste popsal vztahy mezi německými zaměstnanci v týmu?

Na výše zmíněnou otázku přišla předpokládaná odpověď, vztahy mezi německými zaměstnanci byly popsány jako soudržné, týmové a kompaktní, pokud nastane problémová situace všichni členové se zapojí do řešení problému, a tedy na svých bedrech to nenese nikoliv jednotlivec ale všichni. Za přednost byla označena efektivní komunikace, která je založena na obsahové věcnosti a jasnému, snadnému porozumění.

4) Jak byste popsal vztahy mezi českými a německými zaměstnanci navzájem?

Vztahy mezi německými a českými pracovníky ve vzájemné spolupráci byly označeny za poměrně ucházející, vybudované na čistě profesní úrovni, kde ale ani jedna ze stran nic moc neví o těch ostatních co se týká jejich osobního života. Za nedostatek v týmové práci bylo označeno spletné chování českých zaměstnanců a přílišná kreativnost ve věcech, které jsou pevně definovány a stanoveny. Je pokládáno za zbytečné měnit či přeměňovat něco, co už je dané.

5) Jaké vidíte odlišnosti mezi českou a německou kulturou v chování a jednání na pracovišti při spolupráci?

Bylo zmíněno několik odlišností, avšak bylo podotknuto, že se nejedná o žádné významné rozdíly, které by zabraňovali, anebo podstatněji ovlivňovali spolupráci. Německá kultura byla charakterizována jako kultura vyznačující se silnou kolektivní spoluprací, dodržující veškerá zavedená pravidla, nařízení a plně respektující hierarchickou strukturu v organizaci. Oproti tomu českou kulturu německá strana popsala jako více zaměřenou na výkon jednotlivce než na tým, při plnění pracovních úkolů jsou čeští kolegové často rychleji hotovi, obecně na ně působí rychlejším dojmem jako další příklad byly uvedeny pracovní porady, kdy čeští pracovníci projednávající úkoly řeší povrchově a svižně na druhé straně Němci se snaží o detailním projednávání každého, ač méně významného bodu daného jednání.

6) Co dle Vašeho mínění nejvíce ovlivňuje výkon zaměstnanců v týmu?

Na otázku číslo šest bylo odpovězeno, že jako největší motiv, který ovlivňuje výkon jsou optimální pracovní podmínky, kde spadá dobrý vztah k práci, pracovním úkolům k organizaci jako celku a ostatním spolupracovníkům. Dále pak bylo uvedeno finanční ohodnocení a možnost profesního růstu.

7) Myslíte si, že je rozdíl ve výkonu mezi českými a německými zaměstnanci?

Rozdíl mezi Němci a Čechy v pracovním výkonu zřejmě panuje, avšak nikterak markantní. Češi působí zjevně výkonněji než Němci, neboť se svojí prací jsou často dříve hotovi a jejich největší výkon je především v první půli dne, za to německí kolegové podávají mírně nižší výkon v porovnání, avšak svoji práci mají vždy do detailů propracovanou.

8) Jak jste spokojeni s výkonem jednotlivých týmů?

S výkon v týmech byl dotazovaný zástupce relativně spokojen, za nedostatek, který by bylo vhodné odstranit zmínil komunikaci, která občas na obou stranách vážne nebo dochází ke komunikačnímu šumu či nepochopení. Avšak výkon celku byl vyhodnocen za převážně chvalitebný, kde je ale pořád prostor na zlepšení a doladění detailů.

9) Co si myslíte, že snižuje nebo má negativní efekt na výkon v týmu?

Za snížením pracovního výkonu může stát jistě řada aspektů, avšak co považují zaměstnanci za primární jsou pracovní podmínky, tím se míní dostatek času pro práci a způsob organizace práce.

10) Co si myslíte, že zvyšuje nebo má pozitivní efekt na výkon týmu?

Na otázku číslo deset odpověděl německý zástupce následovně, existuje více možných aspektů, které povzbuzují výkon v daném týmu a na pracovišti. V týmech v organizaci to jsou především tak samo jako tomu bylo u odpovědi výše pracovní podmínky, prestiž společnosti, pracovní vztahy a vidina kariérního postupu.

11) Co nejčastěji uděláte, vyskytne-li se personální problém?

Pokud se vyskytne problém jakéhokoliv typu například personálního začne se co nejrychleji pracovat na jeho vyřešení, a to především za pomoci důkladné a detailní komunikace, při níž je daný problém vyličen. Při problémech personálního charakteru se často zapojují do řešení i

odborníci zabývající se touto problematikou, tak aby daný problém byl co nejefektivněji vyřešen, a hlavně došlo k odstranění příčiny, která dala podnět pro vzniklý problém.

12) Jaké jsou přednosti práce v týmu?

Jako výhody v práci v týmu byly poznamenány následující přednosti, práce v kolektivu byla označena za přínosnější a zábavnější, dále pak vzájemné doplňování se a získávání nových znalostí a dovedností od zkušenějších kolegů, vzájemná podpora a rozložení zodpovědnosti mezi všechny členy týmu, zkrácení času, který je nutný pro vykonání zadané práce.

13) Jaké jsou nedostatky práce v týmu?

Za negativa, která se mohou objevit při týmové práci, bylo uvedeno sestavení týmu ze členů, kteří si vzájemně příliš nerozumí a kupříkladu povahově si nesesdnou. Tento aspekt se pak následně může více či méně projevit na kompletním fungování a sehranosti celého týmu. Členové, kteří zastávají příliš velký individualistický přístup se nedokáží dobře podřídit v týmové práci a z toho postupně pramení jistý nesoulad mezi dalšími spolupracovníky.

14) Z jakých důvodů nejčastěji dochází k problémům s plněním zadaných pracovních úkolů?

Na poslední otázku z interview bylo odpovězeno německým zástupcem takto důvody, které nejčastěji mohou za problematické plnění zadaných úkolů je několik. V první řadě je označena vzájemná komunikace, při které se jednoznačně nestanoví, kdo zpracuje, jaký úkol. Dále pak časté změny v organizaci práce a přílišné lpění na byrokracii, kdy se musí poměrně delší dobu čekat na schválení jednotlivých kroků, které jsou nutné pro vykonávání úkolů.

5.6 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu na výkon

Pro dostatečné posouzení a zhodnocení vlivu multikulturního týmu na výkon v dané organizaci, byl vypracován krátký dotazník, zabývající se problematikou výkonu jednotlivých zaměstnanců. Při vypracování dílčích otázek, které dotazník obsahuje, se vycházelo z poznatků získaných při zpracování teoretické části v kapitole o vlivu týmu na výkon, kde byly uvedeny primární faktory a další podoblasti zmíněných faktorů, které mají silný vliv a značně působí na výkon pracovníků na jejich pracovišti.

Dotazníkového průzkumu se zúčastnili jak členové šesti multikulturních týmů složených z českých a německých zaměstnanců, kteří byli zapojeni i do vyplňování dotazníku od Geerta Hofstedeho, tak pracovníci tří českých týmů, a to z důvodů aby bylo následně možné porovnat

výkon multikulturních týmů vzhledem k týmům složených ze stejné národnosti, a tím dospět k závěru, zda-li jsou výkonnější týmy multikulturní nebo týmy složené pouze ze stejné národnosti a tedy zda má různé národnostní složení členů v týmu vliv na výkon. Všechny výsledky budou následně zhodnoceny a objasněny, pro celkové vyhodnocení budou nápomocné i výsledky z Hofstedeho dotazníku a provedeného interview. Dotazníkový průzkum byl v organizaci uskutečněn v měsíci dubnu, a to celkem v devíti týmech složených dohromady ze 60 členů. Výběrový vzorek činil tedy celkem 60 zaměstnanců.

Před zasláním dotazníku všem členům jednotlivých týmů za pomoci emailové pošty, byl proveden předvýzkum s jedním zástupcem české strany a s jedním zástupcem německé strany, kde jim byl dotazník předložen k přečtení a následné konzultaci, zda-li jsou jednotlivé otázky srozumitelné a jasně formulovány, tak aby jim pak každý z respondentů správně porozuměl.

Smyslem dotazníkového šetření je zjistit jaký má vliv multikulturní tým na výkon v dané organizaci v porovnání s týmem složených pouze z českých zaměstnanců. Faktory výkonu, které budou zkoumány a podle kterých byly otázky vytvořeny si nyní uvedeme:

1. Technické, ekonomické a organizační faktory – na základě těchto faktorů byly zhotoveny otázky číslo 3, 12 a 20 v dotazníkovém šetření.
2. Společenské faktory – tato skupina faktorů obsahuje největší počet položek, mezi které se řadí otázky číslo 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13 a 19.
3. Osobnostní faktory – k této skupině faktorů byly zformulovány pouze dvě otázky s čísly 14 a 15.
4. Situační faktory – do poslední oblasti faktorů bylo vytvořeno celkem pět otázek nesoucí čísla 8, 9, 16, 17 a 18.

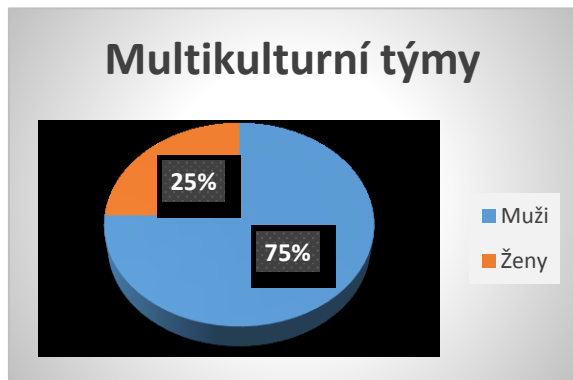
Jmenované faktory vycházejí ze znalostí nabytých z literatury, která je popsána v teoretické části, kde jsou uvedena i jiná rozčlenění a pojmenování jednotlivých faktorů dle různých autorů, avšak pro vypracování dotazníku se právě výše zmíněné čtyři faktory jeví být jako nejvhodnější a nejoptimálnější pro splnění daného účelu.

Při prezentaci výsledků vzniklých z dotazníkového průzkumu budou v následující podkapitole nejprve zjištěné výsledky pomocí grafů pouze pospány a pak v následující podkapitole se dostaneme k podrobnějšímu popisu, co jednotlivé výsledky znamenají a jaké faktory působí na členy ať už multikulturních nebo českých týmů a které týmy pravděpodobně podávají vyšší výkon.

5.6.1 Výsledky dotazníkového průzkumu

1) Otázka č. 1: Zakřížkujte prosím, Vaše pohlaví.

Graf 5-4



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-5

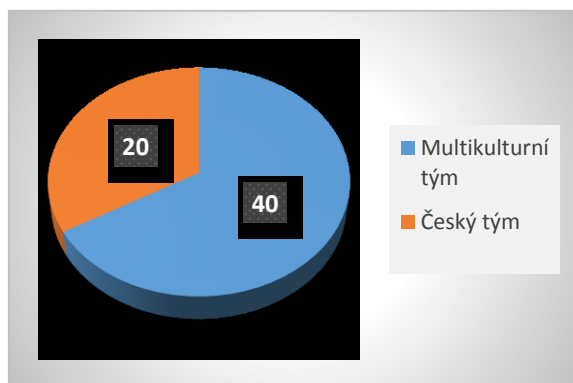


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového průzkumu se celkově zúčastnilo 60 zaměstnanců, celkovou sumu tvořilo 40 zaměstnanců multikulturních česko-německých týmů, kteří se zapojili i do předchozího dotazníku ohledně kulturních dimenzí, zbytek respondentů byl tvořen třemi českými týmy s celkovým počtem 20 zaměstnanců, které jsou tvořeny 6 ženami a 14 muži.

2) Zakřížkujte prosím, v jakém týmu pracujete.

Graf 5-6



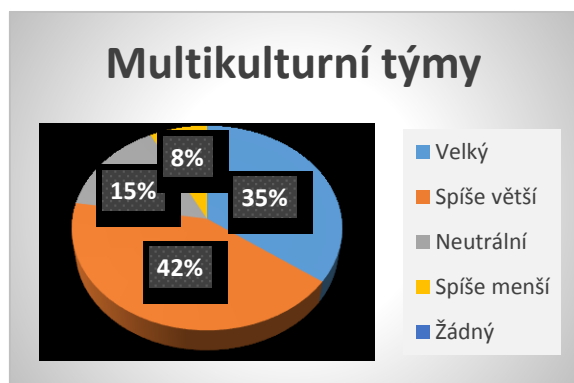
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo dvě, slouží pouze k tomu účelu, aby bylo možné následně rozdělit zaměstnance do týmu buďto multikulturního anebo českého a dále pak vyhodnocovat výsledky v těchto dvou oddělených skupinách.

3) Jaký vliv má pracovní prostředí, ve kterém pracujete na Váš pracovní výkon?

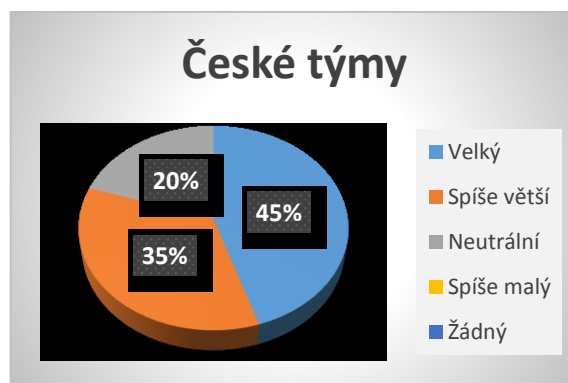
(Do pracovního prostředí se zařazuje například: osvětlení na pracoviště, pohodlí a barevnost zařízení či prostorů na pracovišti, teplota na pracovišti, pracovní atmosféra, čistota a podobné znaky)

Graf 5-7



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-8



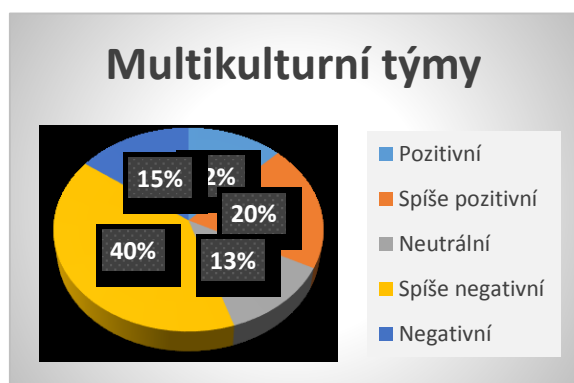
Zdroj: Vlastní zpracování

V multikulturních týmech nejvíce respondentů označilo možnost druhou, a tedy že pracovní prostředí působí větší měrou na jejich výkon a o něco méně zaměstnanců označilo první odpověď, že pracovní prostředí se velmi odráží na jejich výkonu. Dále pak pouze 15% dotazovaných je ve směr jedno v jakém prostředí pracují a na zbylých 8% to ovlivňuje jejich výkon pouze v menším měřítku.

K podobným výsledkům dospěli i členové českých týmů, kde největší zastoupení má hned první odpověď, které říká, že pro české zaměstnance je pracovní prostředí velmi důležité a značně tedy ovlivňuje jejich výkon. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí, je odpověď, že pracovní prostředí má větší vliv na jejich výkon, a tedy ho taky silněji ovlivňuje. Na zbylých 20 % zaměstnanců působí pracovní prostředí neutrálně, a tedy následný výkon to více méně neovlivňuje.

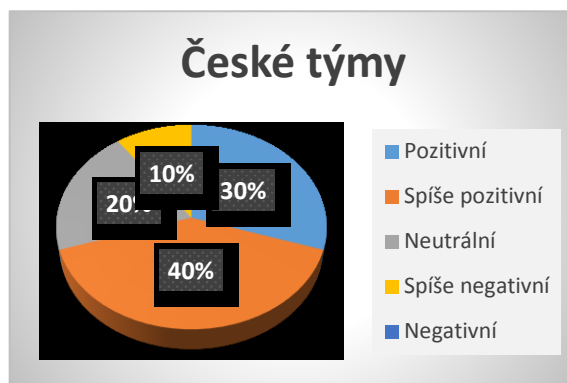
4) Otázka č. 3: Jaký vliv má soutěživost v týmu, ve kterém pracujete na Váš pracovní výkon?

Graf 5-9



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-10



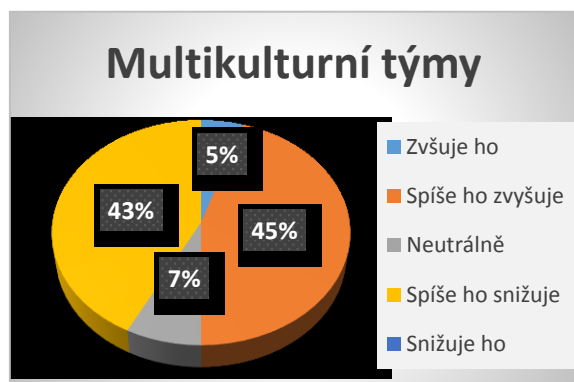
Zdroj: Vlastní zpracování

Na levém grafu vidíme procentuální rozložení multikulturních týmů, kde nejpočetnější zastoupení zaujímá odpověď, že soutěživost v týmu působí na jejich výkon spíše negativně se 40 %, na druhém místě s 20 % je odpověď spíše pozitivně, takže respondenti, kteří zvolili tuto možnost naopak soutěživost v týmu vítají tak samo jako dalších 12 % zaměstnanců, kteří ji označili za úplně pozitivní. Dalších 15 % dotazovaných bere soutěživost v týmech za zcela negativní a u 13 % členů týmů soutěživost zřejmě nijak nepůsobí na jejich pracovní výkon.

U českých týmů je procentuální rozložení poněkud odlišné od multikulturních týmů, kde soutěživost za pozitivní či spíše pozitivní označilo v součtu celkem 70 % dotazovaných, a z toho tedy vyplývá, že jim soutěživost mezi sebou v týmech dopomáhá k vyšším výkonům. Pouze 10 % zaměstnanců se vyjádřilo, že soutěživost na ně působí spíše negativně a následně tím snižuje jejich pracovní výkon a zbylých 20 % pracovníků zakroužkovalo odpověď neutrální, takže soutěživost na jejich výkon nepůsobí.

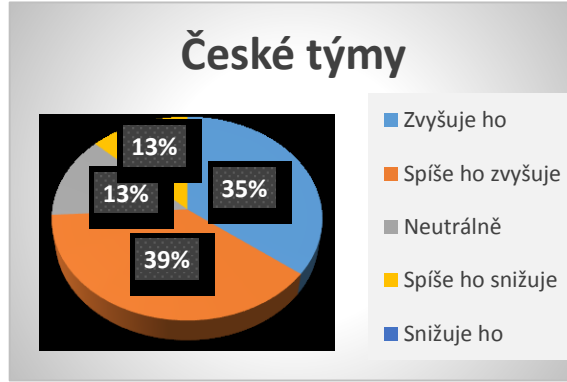
5. Jak působí týmová práce (práce uvnitř týmu) na Váš pracovní výkon?

Graf 5-11



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-12



Zdroj: Vlastní zpracování

Opět se nejprve zaměříme na rozbor multikulturních týmů, kde 45 % dotazovaných označilo odpověď, že práce v týmu jejich výkon spíše zvyšuje a 5 % řeklo, že práce v týmu naprosto zvyšuje jejich výkon, což se dá pokládat za velmi pozitivní zjištění, neboť o tom je práce v týmu, aby zvyšovala tímto výkon celého týmu, avšak na druhou stranu jen o pár procent méně, a tedy 43 % zaměstnanců označilo odpověď spíše snižuje jejich výkon, a to rozhodně pro fungování týmu není žádná pozitivní správa. Neutrálně se vyjádřilo celkem 7 % dotazovaných.

U českých týmů dopadlo dotazování poněkud lépe, pokud budeme vycházet ze skutečnosti že týmová práce zvyšuje výkon jednotlivých zaměstnanců. Tak odpověď zvyšuje či spíše zvyšuje označilo celkem 74 % respondentů, a lze tedy vidět, že zaměstnanci v českých týmech vnímají vliv týmové práce na jejich výkon pozitivněji než ti v multikulturních týmech. Jako spíše snižující faktor působící na výkon to vnímá 13 % dotazovaných a dalších 13 % zaměstnanců označilo odpověď neutrální, a tudíž práce v týmu nemá vliv na jejich výkon.

6. Jaké přínosy má pro Vás práce v týmu? (prosím vypište slovy)

Odpovědi členů multikulturních týmů

Mezi přínosy byly nejčastěji napsány vzájemná podpora, vzájemná spolupráce, získávání nových zkušeností od kolegů, zdokonalování se v cizím jazyce, učení se vyjednávání a kompromisů.

Odpovědi členů českých týmů

Ti označili za přínosy spolupráci, rozložení úkolů mezi více pracovníků, učení se od zkušenějších spolupracovníků, lepší zvládání stresu, větší nápomocnost.

7. Jaké nedostatky má pro vás práce v týmu? (prosím vypište slovy)

Multikulturní týmy

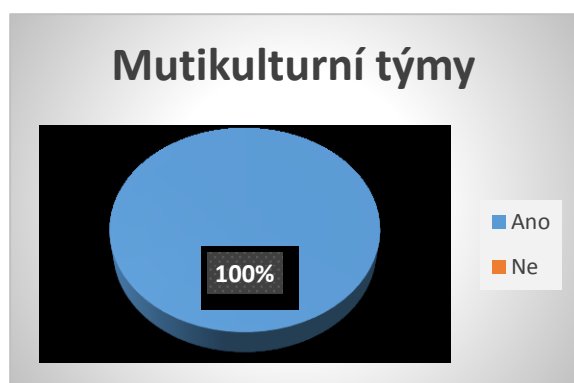
Za nedostatky byly označena složitější komunikace a porozumění, špatná delegace úkolů a nerovné role členů v týmu.

České týmy

Zde byly vypsány přenášení zodpovědnosti, příliš silná rivalita, obtížnější stanovení požadavků a řešení případných konfliktů.

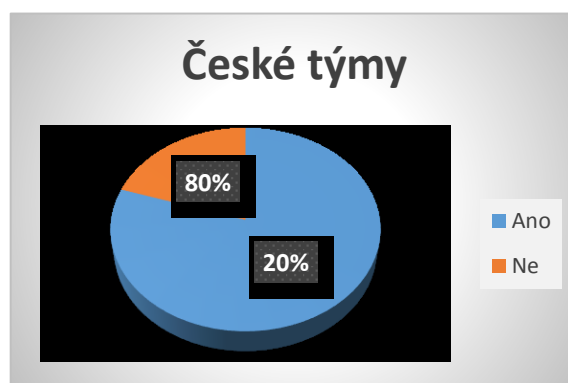
8. Pracoval jste někdy krom týmu stejné národnosti i v týmu multikulturním? (Pokud ne, přejděte prosím na otázku číslo 11)

Graf 5-13



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-14

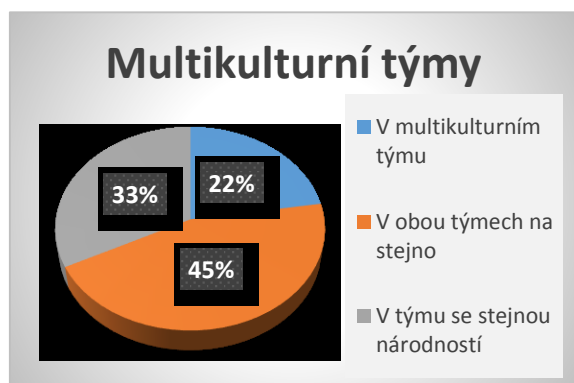


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 8 slouží především k tomu, aby bylo zjištěno, jestli i někteří členové českých týmů mají zkušenost s prací v multikulturním týmu a může tedy dojít ke srovnání v otázkách 9 a 10. Ale vzhledem ke skutečnosti, že pouze 4 zaměstnanci, mají zkušenost s prací v multikulturním týmu, bude v této práci i jejich názor na otázky 9 a 10 zobrazen, avšak vzhledem k velmi malému vzorku, není možno jejich odpovědi brát jako vysoce relevantní.

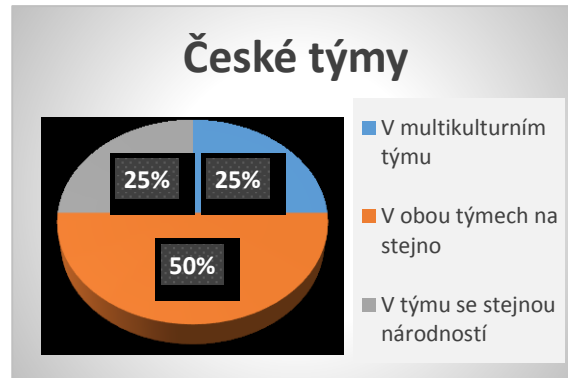
9. Pokud ano, ve kterém týmu se Vám lépe pracovalo?

Graf 5-15



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-16



Zdroj: Vlastní zpracování

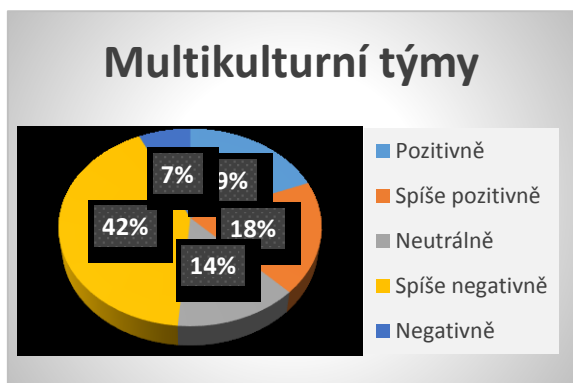
Na otázku číslo 9 odpovědělo 45 % ze zaměstnanců pracujících ve smíšených týmech, že se jim stejně dobře pracovalo jak v multikulturních týmech, tak v týmech se stejnou národností, dále pak 33% dotazovaných uvedlo odpověď za c), a tedy že lépe se jim pracuje v týmech se stejnou národností jako jsou oni a zbývajících 22 % jsou toho názoru, že lépe se jim vykonává práce v multikulturních týmech.

Pokud se podíváme na pravý graf, kde jsou uvedeni zástupci českých týmů, tak v číselném vyjádření dva z dotazovaných uvedli, že jim dobře pracovalo jak v českém, tak i jinak národnostně smíšeném týmu. Po jednom hlase získala jak odpověď za a), že se danému jedinci

lépe pracovalo v multikulturním týmu tak opačná odpověď za c), že jednomu zaměstnanci více vyhovuje práce se stejnou národností.

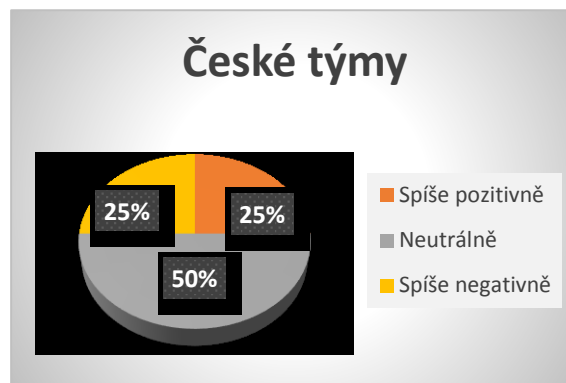
10. Jak si myslíte, že kulturní odlišnosti, které se projevují v jednání a chování spolupracovníků ve Vašem pracovním týmu, působí na Váš výkon?

Graf 5-17



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-18



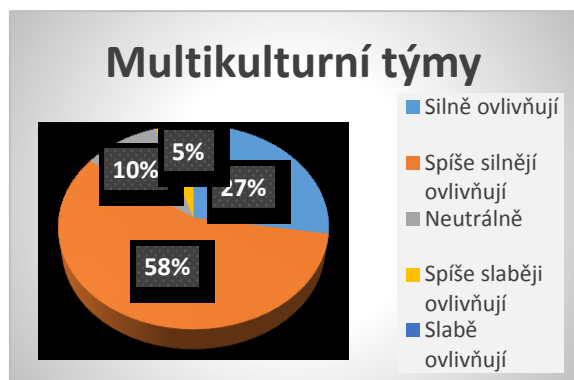
Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše zobrazeném grafu u otázky číslo 10 uvedlo 42 % zaměstnanců, že kulturní odlišnosti, které se projevují v chování a jednání jejich spolupracovníků působí na jejich výkon spíše negativně, toto zjištění je jistě dosti znepokojující a přičteme – li k tomu ještě 7 % zaměstnanců, kteří na danou otázku odpověděli poslední možností, a to tedy negativně. Objevuje se zde určitě velký prostor pro zlepšení současné situace. Pohlédneme – li na to z druhé stránky, celkem 37 % respondentů vidí v kulturních odlišnostech spíše pozitiva či naprostá pozitiva, které pak následně působí příznivěji na jejich výkon. Na zbylým 14 % zaměstnanců kulturní rozdíly nikterak nepůsobí co se jejich výkonu týče.

Na pravém grafu jsou uvedeny zástupci českých týmů, avšak jak již bylo zmíněno jejich odpovědi, v této otázce nesou spíše funkci pouze doplňující než směrodatnou, jelikož odpovídali pouze 4 zaměstnanci. Odpovědi na danou otázku, vyšli ve stejném poměrovém vyjádření jako na otázku předešlou, a tedy na dva pracovníky kulturní odlišnosti se nijak neodráží na jejich výkonu. Jeden z dotazovaných uvedl, že ho ovlivňují spíše pozitivně vzhledem k jeho výkonu a zbylý respondent uvedl pravý opak.

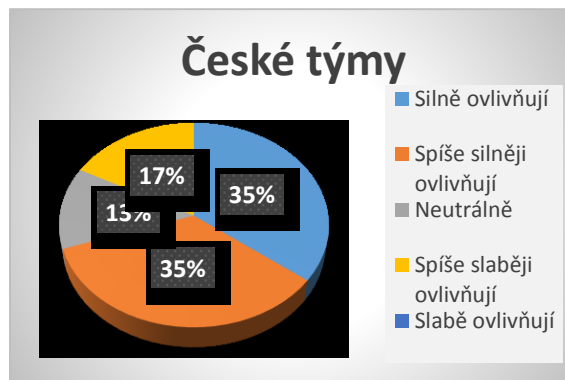
11. Jak ovlivňují vztahy s kolegy v týmu Váš pracovní výkon?

Graf 5-19



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-20



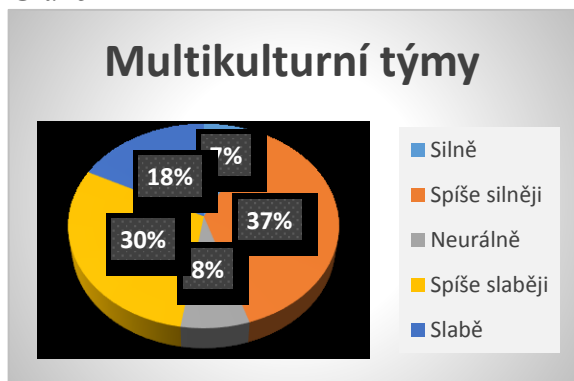
Zdroj: Vlastní zpracování

Na levém grafu vidíme procentuální rozložení členů multikulturních týmů, kde větší polovina uvedla, že vztahy s kolegy spíše silněji ovlivňují jejich pracovní výkon, k tomu dalších 27 % dotazovaných sdělilo, že právě vztahy s kolegy ovlivňují silně jejich následný pracovní výkon. Rovných 10 % zaměstnanců nevidí souvislost mezi vztahy s kolegy a pracovním výkonem. A pouhých 5 % dotazovaných jsou toho názoru, že vztahy s kolegy spíše slaběji účinkují na jejich výkon. Z odpovědí vyplývá, že pro 85 % všech zaměstnanců zapojených do dotazníkového šetření znamenají vztahy s kolegy důležitý faktor, který ovlivňuje jejich pracovní výkon.

U českých zaměstnanců lze vidět, že tak samo jako pro zaměstnance multikulturních týmů tak i pro tyto jsou vztahy s kolegy důležité a spíše silněji či silně ovlivňují jejich pracovní výkon, neboť tyto dvě zmíněné možnosti uvedlo v celkovém úhrnu 70 % z dotazovaných. Naopak spíše slaběji to působí na 17 % zaměstnanců a u 13 % zastává neutrální stanovisko.

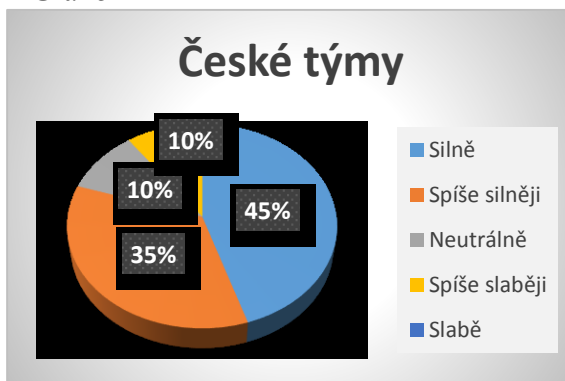
12. Jak ovlivňuje systém odměňování Váš pracovní výkon?

Graf 5-21



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-22



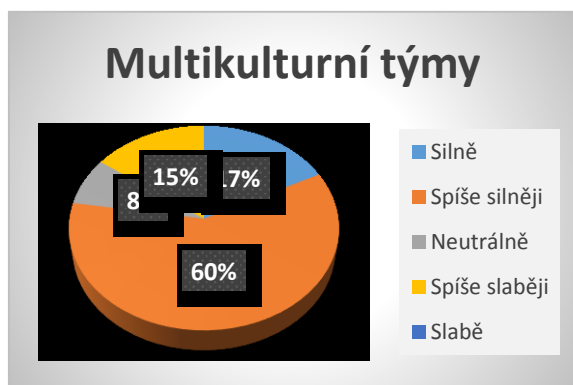
Zdroj: Vlastní zpracování

Členy multikulturních týmů ovlivňuje systém odměňování spíše slaběji ve spojitosti s jejich následným výkonem u 30 % z dotazovaných a úplně slabě 18 %. Naopak silnější vliv to má u 37 % a jako silný motiv to označilo 7 % zaměstnanců, u zbylých 8 % systém odměňování nijak nepůsobí na jejich pracovní výkon.

Zaměstnance českých týmů ovlivňuje systém odměňování vzhledem k jejich výkonu mnohem silněji než pracovníky multikulturních týmů. Celkem 37 % z dotazovaných uvedlo, že se systém odměňování spíše silněji odráží na jejich následném výkonu a dokonce 43 % se vyjádřilo, že korelace mezi odměňováním a jejich výkonem je silná. Za spíše slabší motiv to označilo 10 % respondentů a ten samý počet pracovníků tomu nepřikládá žádný význam, a tedy jejich postoj je neutrální.

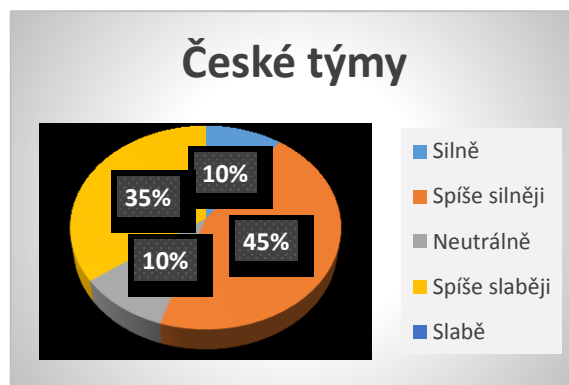
13. Jak ovlivňuje komunikace uvnitř týmu Váš výkon?

Graf 5-23



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-24



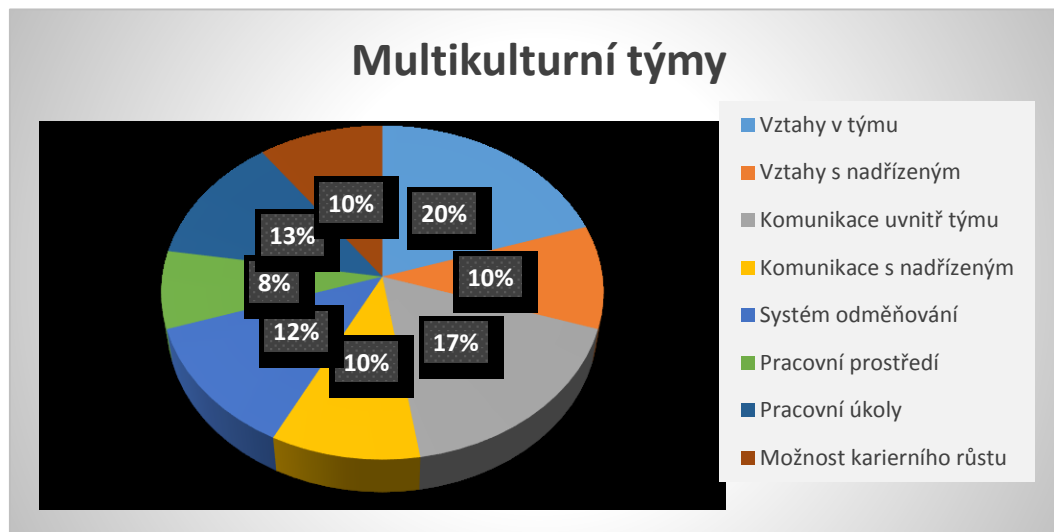
Zdroj: Vlastní zpracování

Z levého grafu lze vyčíst, že spíše silněji ovlivňuje komunikace následný výkon uvnitř týmu u 60 % z dotazovaných, ještě silnější vliv to má na dalších 17 %. Naopak slaběji na výkon to působí u 15 % zaměstnanců a na 8 % interní komunikace nepůsobí nijak vzhledem k jejich výkonu.

Komunikace uvnitř týmů spíše silněji či naprosto silně ovlivňuje pak následný výkon zaměstnanců u 55 % z dotazovaných. Menší vliv má komunikace na výkon u 35 % zaměstnanců, kteří označili odpověď za d) a tedy že působí spíše slaběji na výkon. U 10 % pracovníků se komunikace uvnitř týmu neodráží na jejich výkonu.

14. Označte křížkem tři oblasti, které nejvíce ovlivňují Váš pracovní výkon?

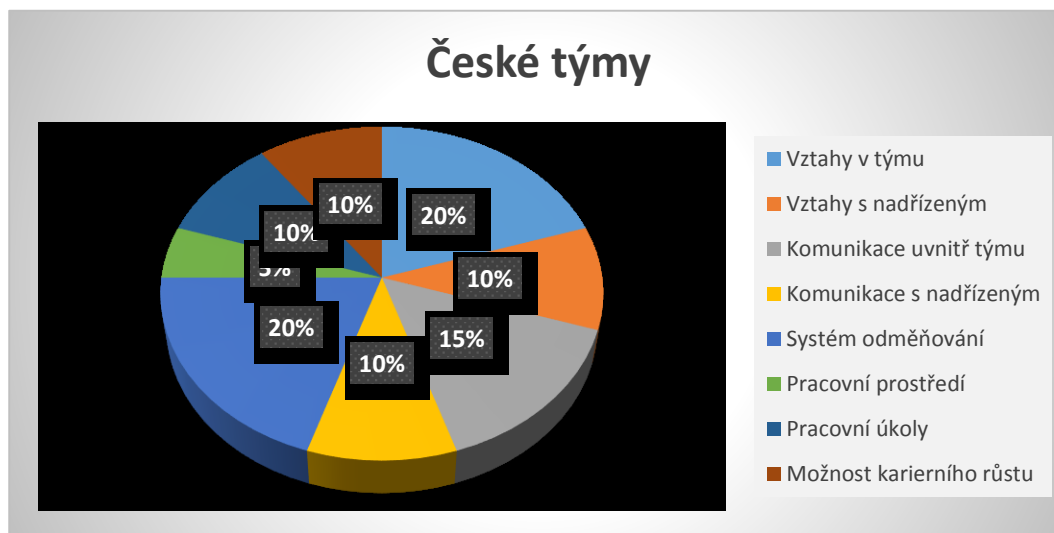
Graf 5-25



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem v nabídce bylo uvedeno 8 možných faktorů, které ovlivňují výkon jedince při jeho práci. Jako nejdůležitější faktor působící na výkon byly označeny vztahy v týmu a to celkem 20 %, za druhý nejvíce působící faktor byla označena komunikace uvnitř týmu, s 13% následovali pracovní úkoly. Za nejméně důležité s pouhými 8 % se v grafu zobrazuje pracovní prostředí. Zbytek faktorů působících na výkon se pohybuje v rozmezí mezi 10 % až 12 %.

Graf 5-26



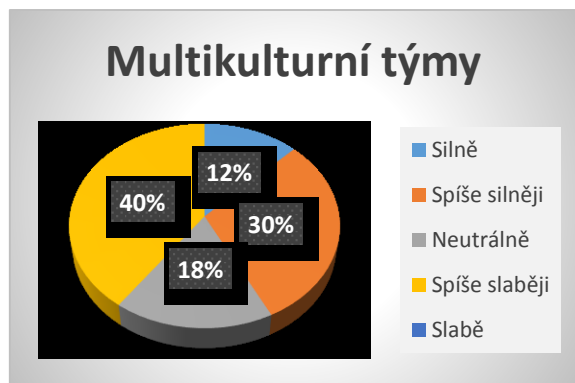
Zdroj: Vlastní zpracování

U českých zaměstnanců byly za nejvíce působící faktory označeny rovnou dva, a to vztahy v týmu a systém odměňování, s významností vztahů mezi pracovníky uvnitř týmu jsme se setkali i u odpovědí od členů multikulturních týmů, kde se tento faktor rovněž umístil na prvním místě v důležitosti. S o něco méně procenty se na druhém, respektive na třetím místě nachází

faktor označován jako komunikace uvnitř týmu. Tak samo jako u multikulturního týmu tak taky zde je přisuzována nejmenší důležitost pracovnímu prostředí. Zbylé atributy, které ovlivňují výkon získaly každý po 10 %.

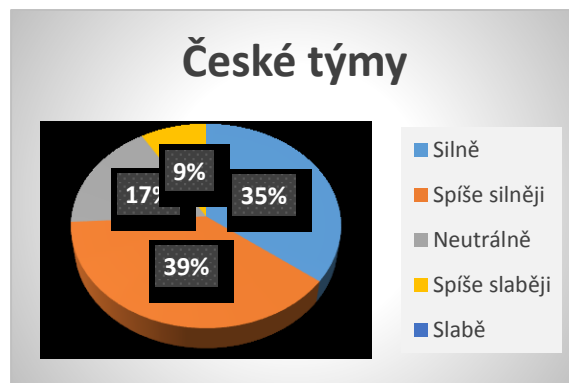
15. Jak ovlivňuje možnost pracovního postupu, karierního růstu Váš pracovní výkon?

Graf 5-27



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-28



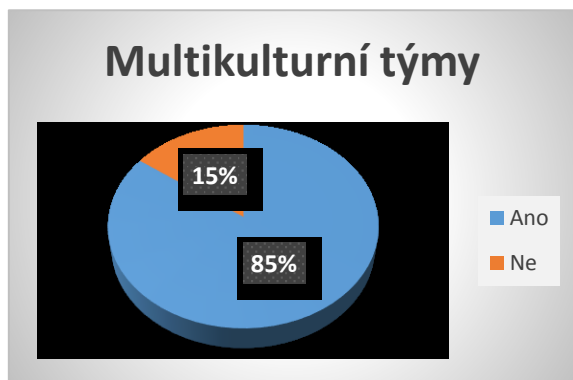
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce týkající se pracovního postupu u členů multikulturních týmů odpověděla necelá polovina dotazovaných, že možnost pracovního postupu působí na jejich výkon spíše slaběji, na druhou stranu 30 % z celkových zaměstnanců se vyjádřilo, že je tato možnost spíše silněji ovlivňuje v rámci jejich výkonu a u 12 % dokonce silně. U 18 % pracovníků se možnost postupu nepromítá do vlivu na jejich následný výkon.

Graf na pravé straně zobrazující české zaměstnance ukazuje, že pro české pracovníky se možnost karierního růstu stává silně motivujícím faktorem, neboť v celkovém úhrnu 74 % dotazovaných odpovědělo, že spíše silněji či dokonce silně tato možnost působí na jejich výkon. Dalších 17 % tomu nepřikládá význam a zbylých 9 % to bere jako slabší motiv k podpoře výkonu.

16. Pociťujete na pracovišti stres? (Jestliže zvolíte odpověď ne, přejděte prosím na otázku číslo 19)

Graf 5-29



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu popisujícím multikulturní týmy lze vyčíst, že 85 % z dotazovaných zaměstnanců pociťuje na pracovišti stres, kdežto zbývajících 15 % takový pocit nevnímá.

U českých pracovníků stres na pracovišti cítí 60 %, sice je tento výsledek nižší než u členů v multikulturních týmech, přesto však i zde dotahuje vysokého čísla. Zatímco 20 % respondentů stres nezaznamenává.

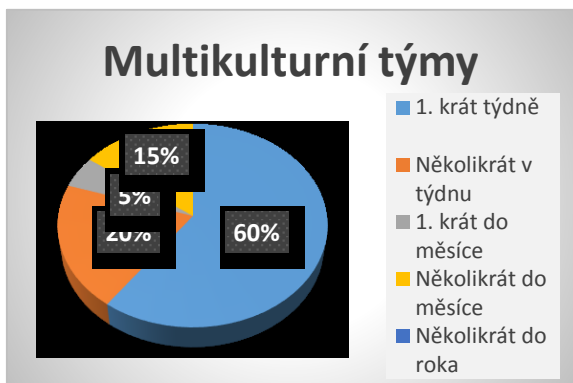
Graf 5-30



Zdroj: Vlastní zpracování

17. Pokud ano, v jaké intenzitě?

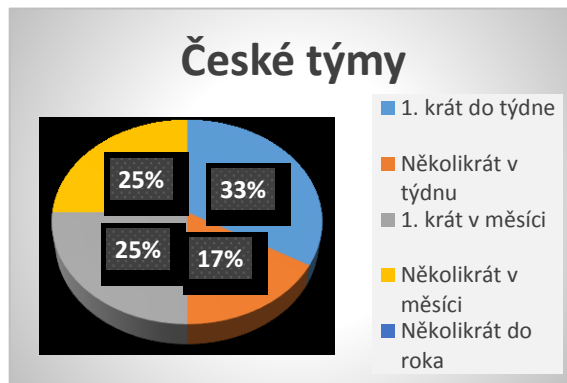
Graf 5-31



Zdroj: Vlastní zpracování

V multikulturních týmech, ti zaměstnanci, kteří v otázce předcházející označili možnost a) ano, v této otázce stanovili, jak často se jich stres na pracovišti dotýká. Celkem 60 % pracovníků se se stresem potýká jedenkrát do týdne, na dalších 20 % působí stres častěji dokonce několikrát v týdnu. Více krát v měsíci se se stresem setkává 15 % z dotazovaných a pouhých 5 % pociťuje stres jednou do měsíce.

Graf 5-32

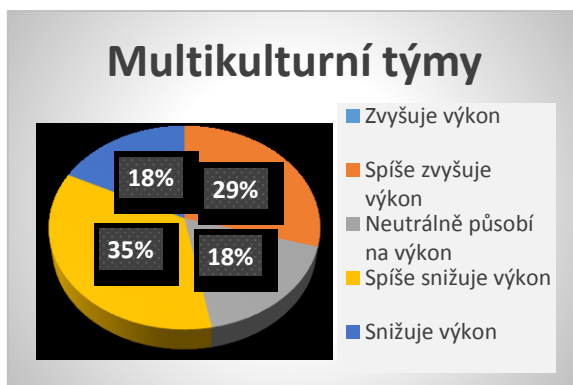


Zdroj: Vlastní zpracování

Na 60 % pracovníků českých týmů působí stres, a to v intenzitě jedenkrát do týdne u 33 % zaměstnanců, častěji v týdnu se s ním setkává 17 %. Několikrát do měsíce působí stres na 25% z dotazovaných a pouze jedenkrát do měsíce ho pociťuje 25 % členů.

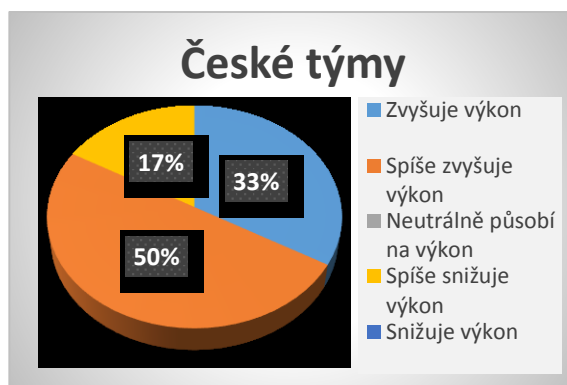
18. Jak stres ovlivňuje Váš výkon?

Graf 5-33



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-34



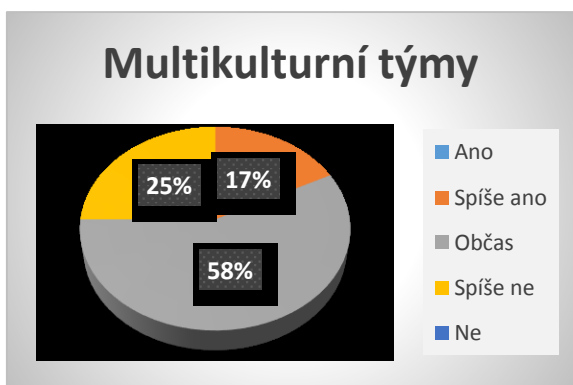
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu po levé straně lze vyčíst, že u 35 % pracovníků působící stres spíše snižuje jejich pracovní výkon, a dokonce u 18 % dotazovaných ho nepochybně snižuje. Naopak stres působí pozitivně na 29 % pracovníků, kde dochází při práci pod stresem pravděpodobně k podávání spíše vyššího výkonu než nižšího. Zbývajících 18 % tvrdí, že stres na jejich výkon působí neutrálně.

Na grafu umístěném vpravo jsou zobrazeni čeští pracovníci a jejich výsledky týkající se stresu a následného výkonu. V porovnání s výsledky výše popsány, čeští zaměstnanci v procentuálním vyjádření 83 vnímají, že stres při práci se na nich podepisuje spíše či zaručeně pozitivně a zvyšuje se při něm jejich pracovní výkon. Pouhých 17 % dotazovaných uvedlo, že stres jejich výkon spíše snižuje.

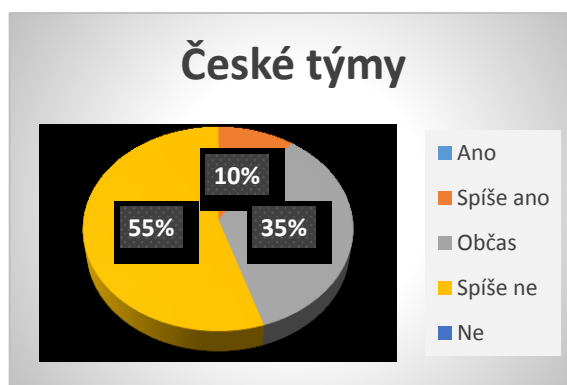
19. Vyskytují se ve Vašem pracovním týmu neshody?

Graf 5-35



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-36



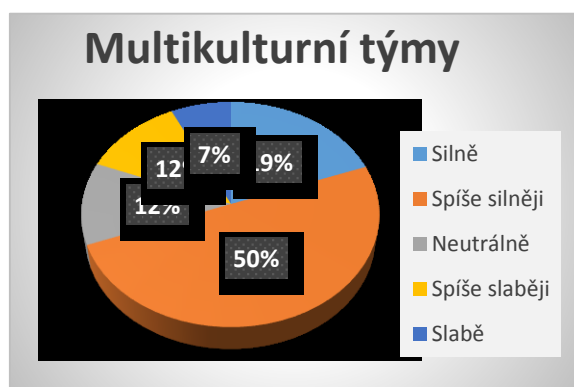
Zdroj: Vlastní zpracování

U multikulturních týmů se jistě neshody objeví občas podle 58 % z dotazovaných, že se nějaké problémy vyskytují častěji, než občas vnímá 17 % pracovníků těchto týmů a zbylých 25 % si myslí, že se spory na pracovišti spíše nevyskytují.

Na grafu s českými zaměstnanci si můžeme povšimnout, že barevné provedení objevující se na koláči odpovídá tomu samému zabarvení jako tomu je u multikulturních týmů, což tedy znamená, že byly voleny ty samé možnosti variant, avšak procentní vyjádření se poněkud liší. Pouze 10 % zaměstnanců míní, že se v jejich pracovním týmu vyskytují spory častěji než občas. Na druhou stranu více jak polovina respondentů se domnívá, že se u nich neshody spíše nevyskytují. Zbývajících 35 % soudí, že tu a tam k nějaké problémové situaci dojde.

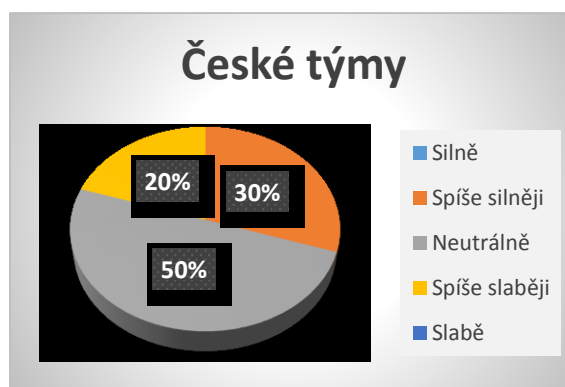
20. Jak ovlivňuje obsah/náplň pracovních úkolů Váš pracovní výkon?

Graf 5-37



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5-38



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku se věnovala pracovním náplním neboli obsahu úkolů a vlivu tohoto faktoru na výkon. Nejčastější odpovědí u multikulturních týmů se stala s hodnotou 50 % odpověď za b) čili že obsah úkolů působí jako spíše silnější motiv k podávání vyššího výkonu a dále pak za zcela důležitý ho považuje 19 % dotazovaných. Naopak za ne zcela podstatný či zásadní faktor ho považuje celkem 19 % zaměstnanců, zbývajících 12 % pracovníků se staví k této otázce neutrálně.

U českých zaměstnanců je obsah pracovních úkolů spojen s vyšším výkonem u 30 % dotazovaných, rovných 50 % pracovníků nepřikládá obsahu práce značný význam či důležitost a zaujímají k tomu tedy neutrální postoj. Jako za slabší prvek, který ovlivňuje následný výkon považuje pracovní náplň 20 % respondentů.

Zhodnocení výkonu multikulturních a českých týmů

Téma diplomové práce se zabývalo vlivem multikulturních týmů na výkon dané organizace. Ve druhém použitém dotazníku se zkoumal a posuzoval výkon multikulturních týmů a českých

týmů na základě stanovených faktorů, které byly uvedeny v teoretické části v kapitole o vlivu týmu na výkon a podle zmíněných faktorů byly následně zformulovány otázky do dotazníku. Nyní dojde k vyhodnocení jednotlivých faktorů a jejich vlivu na výkon.

1. Technické, ekonomické a organizační faktory

K této první skupině faktorů se vztahovaly otázky číslo 3, 12 a 20, v tomto odstavci si jednotlivé otázky a jejich výsledky rozebereme. Otázkou číslo 3 jsme se ptali na vliv pracovního prostředí na výkon, v multikulturních týmech označilo 77 % dotazovaných, že pracovní prostředí má silnější vliv na pracovní výkon obdobně to bylo i u českých týmů, a proto se dá z toho usuzovat, že dobré a příjemné pracovní prostředí se jistě podepíše na zvýšeném výkonu všech zaměstnanců. V otázce číslo 12 jsme se ptali na systém odměňování, ze zjištěných výsledků se dá konstatovat, že mnohem silněji ovlivňuje systém odměňování české zaměstnance než pracovníky multikulturních týmů. A tudíž se jejich výkon bude mnohem silněji odvíjet od toho, jak jsou odměňováni než u pracovníků multikulturních týmů. Z toho plyne, že výkon českých zaměstnanců je značně závislý na odměňování, a tedy snadněji ovlivnitelný a kolísavý. Poslední otázkou v této skupině faktorů je otázka 20, která se vztahuje k náplni pracovních úkolů. U členů multikulturních týmů vyšlo, že náplň pracovních úkolů silněji až úplně silně ovlivňuje jejich výkon, oproti tomu u českých zaměstnanců jsem se setkali s názorem, že obsah pracovních úkolů není pro ně až tak stěžejní, a více méně se dá z toho usuzovat, že se chopí kteréhokoliv úkolu bez problémů. V praxi to může znamenat, že pracovní výkon u českých zaměstnanců vzhledem k obsahu úkolů je mnohem stabilnější než u pracovníků multikulturních týmů.

2. Společenské faktory

Do této kategorie faktorů spadá nejvíce položených otázek, první otázka začíná číslem 4, kde jsme se ptali na soutěživost v týmu. Obecně se ví, že zdravá soutěživost podporuje či motivuje výkonnost jednotlivců, a tedy zvyšuje jejich výkon. Avšak z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že u členů multikulturních týmů působí soutěživost spíše negativně, a tedy snižuje následný výkon jednotlivců. Naopak tomu bylo u českých zaměstnanců, kteří považují soutěživost v 70 % za pozitivní stimul. Zmíníme-li zde i odpověď z interview od českého zástupce multikulturního týmu, který tak samo uváděl, že čeští členové jsou mnohem soutěživější než jejich němečtí kolegové, dá se usuzovat, že v multikulturních týmech dochází k nesouladu, který může snižovat celkový výkon těchto týmů, kdy na jedny působí soutěživost v podávání vyššího výkonu a u druhých se to odráží negativně a snižuje to jejich výsledný

výkon. Další položená otázka se věnovala týmové práci, v případě multikulturních týmů jedna polovina dotazovaných označila týmovou práci za zvyšující prvek působící na výkon, avšak druhá o něco menší polovina vidí v týmové práci spíše snižující účinek na celkový výkon. Tento fakt, by se mohl vysvětlit zjištěním z Hofstedeho dotazníku, kde němečtí zaměstnanci se z jejich vyjádření zařazují spíše ke kolektivistickým kulturám, a tedy týmová práce by jim neměla dělat problém, oproti tomu čeští zástupci podle zjištěného skóre se přiřazují k individualistickým společnostem, a tedy spíše preferují práci individuálního charakteru. Pohlédneme-li však na výsledky členů pouze českých týmů, tak ti označili v 74 %, že týmová práce zvyšuje jejich výkon. Zde se nabízí možné vysvětlení, že obě kultury zřejmě nemají potíže s prací v týmu, nicméně problém bude spíše ve složení týmu, kdy si zřejmě členové multikulturních týmů vzájemně nedokáží porozumět.

Následuje otázka číslo 10, ve které jsme se ptali na kulturní odlišnosti, které se projevují v jednání a chování spolupracovníků. Členové multikulturních týmů se vyjádřili ve 49 %, že kulturní odlišnosti působí spíše či naprosto negativně na jejich výkon, toto zjištění je jistě alarmující. Avšak podíváme-li se zpětně do výsledků Hofstedeho dotazníků či na odpovědi z interview nejedná se zase o takové překvapení. Už Hofstedeho dotazník poukázal na kulturní odlišnosti těchto dvou zkoumaných národů, které svými výroky v interview potvrdili i zástupci jak české, tak německé strany. Budeme-li čerpat z poznatků, sepsaných v teoretické části v podkapitolách, jak nás vidí Němci a jak my vidíme je od představitelů knižní publikace Interkulturní komunikace Nový a Machl, je zřejmé, že v pracovním prostředí se obě kultury značně odlišují, což může být jedním z hlavních důvodů vzájemného nepochopení si a nepochopení se. Pokud v uvedeném prostředí lidé pracují, není divu, že jejich souhrnný výkon nikdy nemůže dosáhnout 100 %. Zde se jistě nabízí velký prostor pro zlepšení dané situace, kterému se budeme věnovat v kapitole návrhů a doporučení. Další v pořadí otázek je otázka s číslem 11, kde jsme zjišťovali odpověď, jak ovlivňují vztahy v týmu následný výkon. Jak vyplývá z literatury, tak i všeobecně je známo, že dobrý kolektiv a vztahy na pracovišti při nejmenším nesnižují výkon naopak ho ve směr zvyšují, v multikulturních týmech pokládá 85 % dotazovaných vztahy na pracovišti za silný aspekt, který pak ovlivňuje výkon. Otázkou je, jestli vztahy v týmech jsou dobré, popřípadě na přátelské úrovni či naopak negativní. Podíváme-li se na odpovědi z interview, pak z nich vyčteme, že vztahy byly označeny za chladné, odměřené čistě na profesionální úrovni, z čehož jasně vyplývá, že se vztahy uvnitř multikulturních týmů nedají pokládat za dobré či vlídné, a ač byly vztahy u většiny respondentů označeny za důležité, jejich charakter v těchto týmech bude mít spíše negativní účinky na

pracovní výkon jednotlivců než pozitivní. U českých týmů dopadlo šetření obdobně a taktéž vnímají vztahy s kolegy jako silný atribut, který se pak projevuje na jejich výkonu. Nicméně v interview nebyly ani vztahy mezi českými kolegy vyličený jako naprosto uspokojivé. Takže se dá vyvodit, že vztahy u většiny členů ať už multikulturních či českých týmů zaujímají důležitou pozici v jejich žebříčku hodnot, avšak v obou případech je co zlepšovat a mělo by se zacílit na rozvoji a podpoře vzájemných vztahů. Předposlední otázka dané kategorie se věnuje komunikaci uvnitř týmů, která jistě koreluje jak s následným výkonem, tak vychází ze vzájemných vztahů uvnitř dílčích jednotek. V multikulturních týmech ovlivňuje komunikace uvnitř týmu silněji či silně následný výkon celkem u 77 % dotazovaných, z čehož plyne, že výkon jednotlivých členů značně závisí na vzájemné komunikaci, takže pokud komunikace bude na dobré úrovni dá se předpokládat, že i následná výkon bude vyšší a naopak. Avšak v jedné z otázek interview bylo podotknuto, že komunikace mezi pracovníky multikulturního týmu občas vážne, a ne vždy se obě strany dokáží domluvit a správně pochopit. Tento problém popisovali již zmínění autoři Nový a Machl, kteří to přisuzovali silnému komunikačnímu kontextu, kdy si každá strana vzájemnou komunikaci vykládá po svém. Z této otázky vyplývá, že komunikace je pro většinu členů velmi důležitá, a tedy bude i silně ovlivňovat výkon, mělo by se tedy zapracovat na zvýšení efektivnosti a kvality vzájemné komunikace uvnitř týmů. U českých pracovníků je procento silněji ovlivňováno komunikací o něco menší zhruba kolem 55 % a druhá část dotazovaných, pak komunikaci nepovažuje za silný faktor ovlivňující výkon. Zde se může brát jako pozitivum, že o něco menší polovina pracovníků nepodléhá vlivu komunikace vzhledem k jejich výkonu, a tak se následný výkon kupříkladu i při horší komunikaci nesnižuje. Poslední otázka číslo 19 se zabývá pracovními neshodami, které bez pochyby mají negativní účinky na výkon jednotlivých členů týmu. V multikulturních týmech označilo 58 % dotazovaných, že se tu a tam nějaká neshoda objeví a dalších 17 % je dokonce toho názoru, že neshody se vyskytují častěji jak občas. U českých týmů byla jako nejčastější odpověď volena možnost za d), tedy že se neshody spíše nevyskytují. Pouhých 10 % dotazovaných to vidí jinak, a tedy myslí si, že se spíše vyskytují. Porovnáme-li obě skupiny týmů. Dojdeme k závěru, že jestliže neshody snižují výkon jednotlivců, pak podle zjištěných výsledků bude z tohoto hlediska výkon multikulturních týmů o něco slabší než týmů českých, z důvodu výskytu častějších sporů.

3. Osobnostní faktory

Do třetí skupiny faktorů se zařazují otázky s čísly 14 a 15 a jedná se tedy o otázky subjektivního charakteru, na které může mít každý jedinec zcela jinou odpověď. U otázky číslo

14 jsme se ptali na 3 oblasti, které nejvíce ovlivňují pracovní výkon. V multikulturních týmech se na prvních třech pozicích umístily následující odpovědi: vztahy v týmu, komunikace uvnitř týmu a náplň pracovních úkolů. Vzhledem k popisu zmíněných faktorů v předešlých otázkách, vyplývá, že vztahy v týmech jsou důležité, avšak ne zcela funkční a na uspokojivé úrovni, takže v samotném důsledku, spíše působí jejich vliv na výkon negativně, a tedy snižuje ho. Obdobně je to i u komunikace, které taktéž jak se zjistilo není vyhovující, a tedy snižuje následný výkon jednotlivců. Náplň pracovních úkolů zvyšuje výkon pracovníků multikulturního týmu, nicméně pouze za okolností, že jde o práci, která je naplňuje. U českých členů týmu byly zvoleny následující odpovědi, na prvním místě se objevily vztahy v týmu a systém odměňování. Vztahy v týmu u Čechů se také nepokládají za zcela idylické, avšak podle zjištěných informací, se nacházejí na lepší úrovni, než je tomu u multikulturních týmů, o lepší harmonii se dá také hovořit i z toho důvodu, že pracovníci českých týmů mnohem méně pociťují neshody na pracovišti, než je tomu u členů multikulturních týmů. Takže se můžeme domnívat, že v rámci vztahů v týmu, zde bude podáván vyšší výkon než u smíšených týmů. Jako třetí faktor byla označena komunikace v týmu. Další otázka se vztahovala k pracovnímu postupu, jak tato možnost ovlivňuje výkon jednotlivců. V multikulturních týmech u jedné poloviny dotazovaných má možnost pracovního postupu silnější či silný vliv na jejich výkon a u druhé poloviny zase slabší vliv na výkon, z toho se dá usoudit, že se jedná spíše o průměrný faktor ovlivňující výkon než o stěžejní podmínku určující výkon. Naopak to bylo u českých týmů, kde možnost karierního růstu byla označena za silný faktor ovlivňující výkon v 79 % odpovědí. A proto je možné usuzovat, že správně nastavený rozvoj kariery u českých zaměstnanců bude fungovat jako vlivný motiv k podávání vyšších výkonů.

4. Situační faktory

Poslední skupina faktorů zahrnuje otázky s čísly 8, 9, 16, 17 a 18. U otázky číslo 8 jsme se ptali, zdali všichni dotazovaní pracovali krom týmu se stejnou národností i v týmu multikulturním, neboť otázky číslo 9 a 10 se vztahují pouze k zaměstnancům, kteří mají zkušenost s prací v multikulturním prostředí, a tudíž smyslem otázky bylo vyselektovat, ty zaměstnance, kteří takovou zkušenost nemají a tím pádem se ke zmíněným otázkám nemohou vyjádřit. Otázkou číslo 9 jsme se ptali, v jakém týmu se jednotlivým respondentům pracovalo lépe. V multikulturních týmech odpovědělo 45 %, že v obou týmech se jim pracovalo stejně, což může vypovídat o dobré adaptaci těch, kteří tuto možnost zvolili. Avšak 33 % zaměstnanců bylo jiného názoru a odpověděli, že lépe se jim pracovalo v týmu se stejnou národností. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednu třetinu všech dotazovaných, lze z toho vyvodit, že tahle

skupina zaměstnanců zřejmě není ve svém týmu spokojena a existují tam jisté potíže, které určitě nepodporují jejich výkon. Pouhých 22 % členů označilo první možnou variantu odpovědi, a to že se jim lépe pracuje v multikulturním týmu. U českých zaměstnanců na tuto otázku mohli odpovídat pouze 4 pracovníci, takže jejich odpovědi vzhledem k malému vzorku nejsou příliš relevantní. Otázka číslo 16 se zabývala stresem na pracovišti, všude v literatuře se setkáváme s tím, že stres podle toho, v jaké míře je, může působit na člověka jak povzbudivě, tak útlumově. V multikulturních týmech odpovědělo 85 % dotazovaných, že se na pracovišti setkávají se stresem, zbylých 15 % stres nepocítuje. U českých týmů se ukázalo, že 60 % respondentů vnímá určitý stres v sobě na pracovišti a 40 % pracovníků uvedlo, že ho nepocítují, zřejmě se jedná o velmi odolné či flegmatické jedince. Na toto téma navazuje otázka 17, ve které jsme se ptali, v jaké intenzitě se ti, kteří stres pocítují s ním setkávají. V multikulturních týmech označilo 60 % zaměstnanců, že stres mají tak jednou do týdne a dalších 20 % vnímá stres dokonce několikrát do týdne. Takže se dá konstatovat, že u 80 % zaměstnanců se stres vyskytuje relativně často, a to minimálně jednou do týdne. Polovina českých pracovníků řekla, že stres se u nich dostavuje minimálně jednou týdně anebo častěji. Dalších 25 % odpovědělo, že stres pocítují několikrát do měsíce a zbylých 25 % cítí stres jednou v měsíci. Na to abychom mohli zjistit, co z těchto odpovědí vyplývá poslouží k tomu otázka číslo 18, která se ptá na to, jak pak následný stres působí na zaměstnance, jak již bylo zmíněno výše, stres může působit jak pozitivně, tak negativně. U smíšených týmů odpovědělo 35 % dotazovaných, že stres, který pocítují jejich výkon spíše snižuje a u 18 % působí výrazně negativně. V opačném případě odpovědělo 29 % zaměstnanců, kterým stres naopak zvyšuje výkon. Jestliže vezme v potaz, že 80 % pracovníků multikulturního týmu pocítuje stres a z toho na 53 % z těchto zaměstnanců působí negativně, dá se pak usoudit, že obecně stres ovlivňuje členy multikulturního týmu negativně a snižuje tak jejich konečný výkon. Čeští pracovníci naopak berou stres jako vnitřní stimul, který je popohání dál a zvyšuje jejich výkon, neboť 83 % je toho názoru, že stres nese sebou pozitivum v podobě podání vyššího výkonu.

5.7 Interview s vedoucím realizace jednotlivých projektů

Za účelem zhodnocení výkonu jednotlivých týmů jak českých, tak multikulturních bylo provedeno interview s českým vedoucím realizace jednotlivých projektů. Krátké interview bylo tvořeno třemi klíčovými otázkami, které se zaměřovali na zhodnocení výkonu týmů a odůvodnění, proč tomu tak je, poslední otázka se věnovala číselnému ohodnocení jednotlivých týmů na základě zvolených tří kritérií.

1) Jak byste porovnal a zhodnotil výkony jednotlivých týmů?

Vedoucí realizace jednotlivých projektů na tuto položenou otázku odpověděl následovně, jestliže budeme hovořit a kratším časovém úseku při formování a vytváření jednotlivých týmů. Výkon českých týmů je v tomto časovém intervalu například první rok lepší než výkon multikulturních týmů, neboť se dokáží rychleji na sebe adaptovat, zvyknout si a sladit se. Většinou jsou týmy tvořeny na delší časové období minimálně dvou, tří let. Dá se říci, že multikulturní týmy na počátku jejich vzniku podávají slabší výkon, pokud se ale na ně podíváme s odstupem dvou či tří let výkon se vyrovná s českými týmy a obě zmíněné skupiny pak relativně dobře fungují. Problém u multikulturních týmů je jejich delší časový interval, než si na sebe navzájem navyknou, jelikož lze pozorovat odlišné chování a jednání českých a německých zaměstnanců.

2) V čem si myslíte, že je u multikulturních týmů problém?

Problém je v národnostních odlišnostech, němečtí zaměstnanci jsou z Německa zvyklí na určité systémy, normy, pravidla, postupy a předpisy, které se striktně musejí dodržovat a neměly by se nijak porušovat. Na druhou stranu čeští zaměstnanci sice uznávají zmíněná pravidla a předpisy, avšak nedodržují je na 100 % a častěji spíše přikládají význam svým vlastním zkušenostem a určité kreativitě, při řešení úkolů. Dále pak častěji vyskytujícím se problémem je komunikace, kdy němečtí zaměstnanci jsou zvyklí se vyjadřovat přesně k tématu a co nejvíce věcně, oproti tomu jejich čeští kolegové více nad danými úkoly polemizují a vymýšlejí více různých variant, což pak někdy narušuje zaseté systémy německých zaměstnanců. Co by se mělo dále vylepšit, jsou vztahy mezi pracovníky, které především na začátku formování týmů jsou značně chladné a odměřené.

3) Jak byste číselně ohodnotil jednotlivé týmy?

V této otázce byla vedoucímu realizace dána tabulka, kde bylo zaznamenáno všech devět týmů a tři různá kritéria, podle kterých měl vždy danému týmu dle jeho subjektivního názoru napsat známku, jak si v jednotlivých bodech vedou. Jako tři hlavní kritéria byly zvoleny vztahy v týmu, komunikace v týmu a motivace k plnění zadaných úkolů. Body se připisovaly jako známky ve škole, tedy byla použita pěti stupňová hodnotící škála, kde jednička znamenala výborně, dvojka chvalitebně, trojka dobrý, čtyřka dostatečný a pětka nedostatečný. Po vyhodnocení jednotlivých týmů známkami, se pak u dílčích týmů provedl aritmetický průměr všech tří známek a vyšla známka průměrná. Výsledky jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 5-3: Znamky k hodnocení výkonu týmů

	Vztahy v týmu	Komunikace v týmu	Motivace k plnění pracovních úkolů	Průměr známek
1. Tým	2	1	1	1,33
2. Tým	2	3	3	2,67
3. Tým	1	2	2	1,67
4. Tým	2	2	2	2,00
5. Tým	3	4	4	3,67
6. Tým	3	3	4	3,33
7. Tým	2	2	2	2,00
8. Tým	3	2	2	2,33
9. Tým	2	1	1	1,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje jednotlivé týmy, hodnotící kritéria a přidělené známky, modře zabarvené týmy s čísly sedm až devět zobrazují české týmy, prvních šest týmů jsou multikulturní týmy. V posledním sloupci je vyjádřen celkový průměr daného týmu za všechny kategorie. Pro lepší posouzení výsledků je níže zobrazena tabulka vyjadřující průměry za skupinu multikulturních týmů a českých týmů.

Tabulka 5-4: Celkové průměry výsledků k výkonu

	Průměr vztahů v týmu	Průměr komunikace v týmu	Průměr motivace při plnění úkolů	Celkový průměr
<i>Multikulturní týmy</i>	2,17	2,50	2,67	2,44
<i>České týmy</i>	2,33	1,67	1,67	1,89

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že multikulturní týmy jsou na tom v celkovém průměru o něco hůře než týmy české, co se celkového výkonu týče. Podíváme-li se na jednotlivé kategorie, vztahy

v týmu dopadly u multikulturních pracovníků o pár setin procent lépe než vztahy v českých týmech, u ostatních zkoumaných faktorů se multikulturní týmy ve svých výkonech řadí za ty české. Nejhůře dopadla ve smíšených týmech kategorie motivace k plnění pracovních úkolů, u českých zaměstnanců pak vztahy v týmu. Na druhou stranu nejlepší výsledky zaznamenávají multikulturní týmy ve vztazích a čeští pracovníci v komunikaci a motivaci. Důležité je, ale zmínit, že zde popisujeme problémové stránky, které ovlivňují pracovní výkon týmů. A tudíž ačkoliv dopadla ta či ona kategorie nejlépe, na všech jmenovaných faktorech by se mělo zapracovat, aby se celkový výkon týmů zkvalitnil a stal se efektivnějším. Návrhy a doporučení na vylepšení výkonu vzhledem k jmenovaným faktorům pak budou nastíněny v další kapitole. Závěrem se dá konstatovat, že ze zjištěných hodnot si v konečném důsledku české týmy v rámci výkonu vedenou o něco lépe než týmy multikulturní.

5.8 Zhodnocení všech získaných výsledků

Praktická část práce byla rozdělena do čtyř stěžejních oddílů, kde jsme se věnovali jednotlivým možným vlivům na výkon, vyhodnocení výsledků z dílčích zkoumání bylo komentováno vždy na závěru každé podkapitoly, proto zde nyní pouze shrneme získané poznatky.

V prvním části jsme se zaměřili na kulturní odlišnosti českých a německých zaměstnanců v rámci Hofstedeho dotazníků, ze zjištěných výsledků se stanovili následující hypotézy. V rámci první dimenze vzdálenosti od moci, čeští pracovníci dosáhli skóre 42 a tedy pocítují menší vzdálenost od moci než němečtí kolegové se skóre 65. Další zkoumaná dimenze se nazývá individualismus, kde se zjistilo, že čeští členové multikulturních týmů jsou mnohem více individualisticky zaměřeni než jejich němečtí kolegové, kteří se řadí spíše ke kolektivistickým kulturám. Ve třetí dimenzi maskulinita versus feminita, se ukázalo, že čeští zástupci se řadí spíše k maskulinním společnostem, oproti tomu němečtí zástupci se přiřazují k zemím s feminní kulturou. Předposlední dimenze pojednávala o dimenzi vyhýbání se nejistotě, kde Němci mají větší obavu z nejistoty než čeští kolegové. V poslední dimenzi vyšlo, že obě skupiny se spíše orientují na dlouhodobě než krátkodobě a jedná se také a jedinou dimenzi, kde se k sobě názorově čeští a němečtí pracovníci nejvíce přiblížili.

V další části byly provedeny dva interview s jedním zástupcem české strany a s jedním zástupcem německé strany, kde jsme se ptali na jejich názory ohledně týmů, ve kterých pracují a posouzení jejich výkonu. Ze shrnutí výpovědí obou dotazovaných vyplývá, že potíže se vyskytují především ve vzájemných vztazích mezi spolupracovníky navzájem, dále pak v občas

drhnoucí či nedokonalé komunikaci, za příčiny zjištěných nedostatků byly označeny odlišné kultury také povahy obou národů.

Třetí část se věnovala v pořadí druhému dotazníkovému průzkumu, jehož účelem bylo zjistit, jak dílčí faktory, které ovlivňují výkon, působí na pracovní výkon jednotlivých členů jak multikulturních, tak českých týmů. Z dotazníkového průzkumu jsme se dozvěděli, jak silně jednotlivé faktory se podepisují na následném výkonu zaměstnanců a co má na pracovníky nejsilnější vliv vzhledem k jejich výkonu, mezi nejsilnější atributy vlivu se zařazují vztahy na pracovišti a komunikace u obou skupin týmů, dále pak náplň pracovních úkolů u multikulturních týmu a systém odměňování u českých týmů.

V poslední části jsme provedli další interview s vedoucím realizace jednotlivých projektů, který popsal situaci u jednotlivých týmů dle svého názoru a následně je ještě bodově ohodnotil. Z interview vyplynulo, že ačkoliv multikulturní týmy jsou v počátku jejich vzniku vzhledem k jejich výkonu na tom o něco hůře než české týmy, během určitého časového období se jim většinou podaří jmenované nedostatky pomalu odstraňovat, a tak následně zvyšovat jejich výkon v rámci organizace.

6 Návrhy a doporučení

V poslední kapitole diplomové práce dojde k popsání návrhů a doporučení, které by mohly urychlit zlepšení výkonu multikulturních týmů v dané organizaci.

6.1 Návrhy

Nejprve budou představeny návrhy na vylepšení komunikace a podporu vzájemných vztahů mezi členy týmů pro německé zaměstnance. Německým zaměstnancům by se mohlo navrhnout, aby při pokládání požadavků pro českou stranu, zdůraznili zásadní a klíčové stanovy, u kterých si výslovně přejí, aby byly dodrženy, avšak nechali českým kolegům prostor pro jejich kreativitu a improvizaci. Dále pak při komunikaci ohledně úkolů a povinností by se mohlo doporučit k věcné argumentaci přidat také určitou míru emocionality a snažit se vytvářet už od samotného začátku vstřícnou a příjemnou úroveň sociálních vztahů. Mohli by se pokusit o rozvíjení vzájemných vztahů prostřednictvím většího osobního poznání, krom korektního a profesionálního chování projevit i osobní sympatie v podobě přátelství a zdvořilosti. Němečtí pracovníci vnímají čas a dochvilnost mnohem významněji než Češi, a proto se by bylo dobré doporučit německé straně, aby vytvářela větší časové rezervy při zpracování úkolů a nelpěla na přesně stanovených harmonogramech, neboť čeští zaměstnanci jsou zvyklí vykonávat více

úkolů najednou takzvaně na přeskáčku, kdežto němečtí zaměstnanci plní úkol od úkolu ve stanovené posloupnosti.

Nyní přejdeme k návrhům pro českou stranu v rámci jejich komunikace a podpory vzájemných vztahů na pracovišti. Českým pracovníkům by se mohlo navrhnout lépe přijímat normy a pravidla, která jsou silně zakotvena v německých standardech práce a snažit se pochopit, že všechna ta nařízení mají určitý důvod, smysl a plus by je měli účinně nasměrovat ke správnému plnění zadaných úkolů. Dále pak při jednání se pokusit pochopit německý způsob komunikace, kdy se k probíranému tématu Němci staví předkládáním věcných argumentů a přesným pojmenováváním hlavních bodů debaty. Určitě bude k prospěchu věci se na plánovaná jednání tak samo pečlivě připravovat. Jako další návrh bychom mohli zmínit, že ačkoliv Češi vnímají čas a termíny o trochu jinak než Němci, a tedy mají stůj styl časového harmonogramu, není od věci sice si to dělat podle svého, avšak ujistit protější stranu, že skutečně bude dodrženo stanovených termínů, a tedy není důvod k obavám, že se daný úkol nestihne.

6.2 Doporučení

V této poslední podkapitole jsme navrhli čtyři stěžejní doporučení, které by mohli pozitivně ovlivnit výkon členů týmů a nastínili jsme ke každé vybrané položce i čistě orientační kalkulaci.

6.2.1 Teambuilding

Mezi jedno z hlavních doporučení jsme zvolili teambuilding, neboť právě tento druh aktivity podporuje zlepšení a zefektivnění vzájemných vztahů uvnitř týmu, které jak jsme v rámci zkoumaných metod zjistili nejsou ideální. V rámci teambuildingu se členové týmu snaží vybudovat si týmového ducha a rozvíjet společný tah na branku, který jak jsme rozpoznali z dotazníkového průzkumu a interview se často postrádá. Dále pak se snaží zacílit na problémy v komunikaci a pomocí různých aktivit se je snaží vyřešit a odstranit. Teambuilding se řadí k jedním z nejúčinnějších metod, jak stmelit členy uvnitř týmu a vylepšit celkový výkon od jednotlivců přes celý tým až ke zlepšení výkonnosti dané organizace. Vzhledem ke kulturním odlišnostem se jeví teambuilding jako skvělé místo a možnost, kde se seznámit a poznat opačnou kulturu i z jiného úhlu pohledu než toho pracovního a vybudovat si tak osobní vztahy na přátelské úrovni.

Kalkulace

Z veřejně dostupných informací na internetových stránkách jsme zjistili, že se ceny teambuildingových kurzů odvíjejí podle množství lektorů, kteří se na daném kurzu týmům věnují, nejčastěji na jednoho lektora připadne 8-10 lidí. Cena kurzů se odvíjí od délky trvání, počtu zúčastněných a typu kurzu. Zjistili jsme, že kurz na 2,5 dnů pro zhruba 20 členů vychází na necelých 90 000Kč. Dále pak jednodenní kurz pro 50-60 členů se pohybuje v cenové relaci od 70 000kč do 80 000kč. Půldenní kurz vychází pro sto člennou skupinu na něco kolem 90 000Kč. Uvedené ceny jsou však pouze orientační, neboť dále pak záleží na volbě samotného programu a aktivit.

Tabulka 6-1: Kalkulace teambuildingu pro multikulturní týmy

	Pro 1 osoba	Pro 45 osob
Půldenní kurz	900 Kč	40500 Kč
Jednodenní kurz	1333 Kč	60000 Kč
Dvou a půl denní kurz	4500 Kč	202500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.2 Pracovní psycholog

Pod pojmem pracovní psycholog se míní člověk, který by poskytoval určitý dohled nad týmy a v případě výskytu problémů a nedorozumění či nepochopení se by zasáhl a snažil by se danou situaci pomocí svých nástrojů vyřešit. Pro týmy si to můžeme představit zhruba tak, že nejlépe při vytváření nových týmů anebo u současných týmů, by členové měli vždy podle potřeby zprvu jedenkrát do týdne později již méně často, takové kupříkladu hodinové sezení, kde by otevřeně hovořili o problémech vyskytujících se v týmu a daný psychologický pracovník by jim pomáhal zmíněné spory řešit a jednotlivým stranám by objasňoval stanoviska jejich kolegů, tak aby se pak navzájem všichni na něčem byli schopni domluvit a dospěli k určitému závěru a především pochopili jednání a chování druhých. Tahle debata by měla vést k souhrnnému obohacení každého člena v jeho poznatcích o druhé kultuře a mělo by se mu díky tomu také podařit proniknout do pracovních zvyklostí jiné národnostní společnosti. Práce psychologa by nespočívala pouze v jednotýdenní debatě se členy týmů, ale především na začátku, by měl být v roli nezávislého pozorovatele, který bude určité části pracovního dne přítomen i v týmu a jednotlivé členy bude pozorovat a analyzovat.

Kalkulace

Tabulka 6-2: Kalkulace supervizora

	1 hod/ max. 15 lidí	1 hod /pro 45 lidí
Supervizor	800 – 1500 Kč	3450 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6-3: Kalkulace individuálního psychologa

	1 hod./ 1 člověk
Individuální psycholog	700 – 1200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.3 Relaxační zóny

Fenomén relaxačních zón se začíná čím dál častěji objevovat i v České republice a podle zjištěných informací mají tyto odpočinkové prostory na pracovišti velmi pozitivní účinky na výkonnost zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že pracovníci multikulturních týmů se v rámci jejich práce musí značně koncentrovat při plnění zadaných úkolů, jsou takové zóny to pravé pro jejich odpočinek a nasbírání nových sil. Relaxační zóna by mohla mít podobu multifunkčního prostoru, kde by bylo možné, jak strávit dobu pauzy v pohodlných křeslech při odpočinku tak k utříbení myšlenek a nápadů, dále pak by to mohlo být i místo k naprostému odreagování v podobě zahrání si kupříkladu stolního fotbalu či jiného způsobu fyzické aktivity. Silnou stránkou takových místností je kouzlo vlídné a uvolněné atmosféry, kde se vytváří mnohem příjemnější prostor k navázání přátelských vztahů mezi spolupracovníky a stává se tak i vhodným a ideálním místem pro neformální poklábosení.

Kalkulace

Tabulka 6-4: Kalkulace vybudování relaxační zóny

Výbava relaxační zóny	Cena jednotlivých položek
Nábytek na míru a vybavení	285 000 Kč
Nápojový automat	40 000 Kč
Kávovar	50 000 Kč
Sportovní vybavení (kulečnick, šipky, fotbalák, ping-pong)	60 000 Kč

Rekonstrukce místnosti (výmalba, osvětlení, obložení, podlaha)	100 000 Kč
Celkem	535 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.4 Trénink a kurz vztahující se k poznání kulturních odlišností

Jak bylo zmíněno na začátku teoretické části diplomové práce, žijeme nyní v globální světě, který se podepisuje samozřejmě i v obchodní sféře a také téma této práce se k tomu váže. Proto jako další doporučení zde uvádíme možnost pro zaměstnance multikulturních týmů zúčastnění se tréninku či kurzu, který se tímto tématem zabývá a poskytne zaměstnancům řadu užitečných informací a rad, jak se v takovém prostředí lépe zorientovat a zapadnout. Na internetových stránkách jsme našli základní popisy těchto kurzů a přednášek, kde se zúčastnění seznámí se základními zásadami interkulturní komunikace, dojde k vysvětlení skrytého vlivu kultury na chování a vnímání různých událostí, snaží se objasnit myšlení a jednání lidí pocházejících z různých krajín a prostředí, a také je zacíleno na různorodost neverbální komunikace. Smyslem tohoto tréninku je rychleji se přizpůsobit a adaptovat se na podmínky jiných národností. Čím rychle si lidé v týmu na sebe zvyknou a stmelí se, tím rychleji se jim může zvyšovat jejich celkový výkon.

Kalkulace

Na internetových stránkách jsme našli kurzy zaměřené na manažery i pracovníky, kde se učí klíčovými interkulturními kompetencím. Mezi nabízená témata kurzů patří kupříkladu rozvoj interkulturních kompetencí, interkulturní odlišnosti ve firemní praxi nebo interkulturní trénink zaměřený na konkrétní země. Délka jednoho kurzu byla stanovena na 8 hodin, ale podle typu a intenzity lze počet hodin přizpůsobit potřebám daného týmu, dále pak maximální počet zúčastněných je 15 osob a cena školení se pohybuje zhruba okolo 26 000 Kč.

Tabulka 6-5: Kalkulace kurzu

	1 osoba	45 osob
Kurz	1 733 Kč	78000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Závěr

Téma diplomové práce se věnovalo vlivů multikulturních týmů na výkon v dané organizaci. Jako firma, na kterou se pak následně zpracovávala praktická část této práce, byla zvolena nadnárodní organizace zabývající se stavebním průmyslem. Cílem celé práce bylo tedy zjistit, jaký vliv má multikulturní tým na výkon v organizaci.

Námětem pro vypracování právě tohoto tématu, bylo za prvé to, že v dnešní době se stále častěji organizace snaží a usilují prostupovat na zahraniční trhy a z malých firem se stávají větší společnosti až nadnárodní organizace a z toho důvodu je jistě velmi přínosné, alespoň touto formou proniknout do této problematiky a o daném tématu se toho více dozvědět. Nicméně hlavním důvodem byly vyskytující se mírné potíže právě v multikulturních týmech dané organizace.

Diplomová práce byla rozčleněna do sedmi kapitol, v nichž první polovina práce se věnuje teoretickým východiskům a poznatkům čerpaných z nejrůznějších literárních publikací. Druhá polovina práce je pak již zaměřena na praktické využití sepsaných, teoretických poznatků a následnou aplikaci ve zmíněné organizaci.

V teoretické části jsme si nejprve uvedli metody a techniky zpracování, které jsme pak uplatnili v praktické části. Dále jsme se zaměřili na popis a charakteristiku jak kultury všeobecně, tak národní kultury, kde byly prezentováni významní představitelé jako je Geert Hofstede nebo Fons Trompenaars, kteří se studiem národních kultur zabývali dlouhá léta a ze svých zkoumání pak vypracovali koncepce kulturních dimenzí. Na tuto podkapitolu jsme navázali organizační kulturou, která je součástí každé organizace a hraje v ní pro všechny zaměstnance důležitou roli, dále zde byly uvedeny modely organizační kultury od dalších význačných autorů. V následujícím oddíle jsme se zabírali typickými vlastnostmi a charakteristikami české a německé národní kultury, neboť právě z těchto dvou zemí byli členové multikulturních týmů v dané organizaci a k nim se vztahovala praktická část práce. Posledním obsáhlejším tématem byly multikulturní týmy a jejich vliv na výkon, nejprve jsme si definovali týmy jejich znaky a charakteristiky a následně jsme zacílili na výkon a faktory, které jej ovlivňují.

Praktická část diplomové práce zahrnovala tři kapitoly, první z nich se věnovala charakteristice vybrané organizace, kde jsme popsali její profil, organizační kulturu a dlouholetou historii. Druhý oddíl byl určen k analýze vlivu multikulturního týmu na výkon, kde bylo značně využito jak metod a technik, tak teoretických východisek popsanych v prvních

dvou kapitolách této práce. Nejprve jsme ve vybrané organizaci aplikovali dotazník, zabývající se kulturními odlišnostmi vypracovaný Geertem Hofstedem, na dotazník odpovídali členové multikulturních týmů, ze získaných výsledků jsme pak vycházeli při popisu kulturních rozdílů mezi českou a německou kulturou a podle zjištěných informací jsme se pokusili popsat, jak tyto odlišnosti mohou mít vliv na výkon. Následovalo interview se zástupcem české a německé strany, kde jsme pokládali otázky vztahující se k fungování týmů a vlivu členů na výkon. Z odpovědí byl pak vyhotoven souvislý text. Druhý použitý dotazník se zabýval faktory působící na výkon a byl zaslán k vyplnění jak členům multikulturních týmů, tak členům českých týmů a to z důvodu, abychom následně mohli porovnat jaké faktory týmy ovlivňují a jak to působí na výsledný výkon jednotlivých členů. Polední využitá metoda byla ve opět ve formě interview nyní ale se vedoucím realizace jednotlivých projektů, kde bylo cílem zjistit, které týmy si jak výkonnostně vedou a tedy záměrem bylo určit, jestli jsou výkonnější týmy české nebo multikulturní. Posledním oddílem praktické části byly návrhy a doporučení, které by dané organizaci měli pomoci k vylepšení vztahů a komunikace mezi členy týmů a tím i zvýšit jejich dosavadní výkon.

Ze zmíněných použitých metod vyplývá, že mezi českou a německou kulturou existují někde větší někde menší kulturní odlišnosti, ze kterých často může plynout ledajaké nedorozumění či nepochopení, a následkem toho může být prvotní snížení výkonu u těchto týmů. Uskutečněná interview nám v určitých odpovědích potvrdila výsledky, které jsme zjistila prvním dotazníkem a to, že mezi členy týmů existují jisté vztahové neshody a komunikační problémy, kvůli kterým následně je problematičtější vykonat zadané úkoly a zvyšovat tak výkonost. Další dotazník ukázal faktory, které silně působí na následný výkon jednotlivců, kde jako primární byly označeny vztahy v týmu, komunikace, náplň pracovních úkolů a systém odměn. Posledním interview jsme došli ke konečnému zhodnocení jednotlivých týmů a dopracovali jsme se i k výsledku, že pokud srovnáme vliv týmů na výkon v dané organizaci, tak české týmy jsou o něco více výkonnější než týmy multikulturní v případě, že se na to budeme dívat v kratším horizontu kupříkladu rok. Avšak z delšího hlediska se členové multikulturních týmů po jisté době dokáží navzájem přizpůsobit, zvyknout si a stmelit se, pak se jejich výkon dostává na stejnou ne-li vyšší úroveň jako je tomu u českých týmů. A plně začínají využívat předností, kterých jim práce v multikulturních týmech nabízí.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. vyd. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1
- [2] BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0
- [3] CAGAŇOVÁ, Dagmar et al. *Multicultural and Intercultural Management with a Global Context*. Bratislava: Slovenská Technická Univerzita v Bratislavě, 2015. 140 s. ISBN 978-80-227-4439-3
- [4] CIHELKOVÁ, Eva a kolektiv. *Světová ekonomika. Obecné trendy rozvoje*. Praha: C.H. Beck, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7400-155-0
- [5] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- [6] FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [7] GAVORA, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 208 s. ISBN 80-85931-79-6
- [8] HALL, Wendy. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. 312 s. ISBN 0-471-95571-X
- [9] HOFSTEDE, Geert a Jan Gert HOFSTEDE. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X
- [10] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.
- [11] ILES Paul. *International Human Resource Management: a cross-cultural and comparative approach*. Lodon: MCGRAW-HILL Professional, 2013. 440 s. ISBN 978-1-84398-3002

- [12] JANATKA, František a kolektiv. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 340 s. ISBN 978-80-7552-754-7
- [13] KILMANN, Ralph, SAXTON, Mary a Roy SERPA a kolektiv. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. 637 s. ISBN 0-87589-666-9
- [14] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [15] KUBÁTOVÁ, Sláva a kolektiv. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. 258 s. ISBN 978-80-7261-265-9
- [16] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0
- [17] MEIER, Rolf. *Erfolgreiche Teamarbeit. 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder*. Offenbach: GABAL Verlag, GmbH, 2006. 192 s. ISBN 3-89749-585-6
- [18] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6
- [19] MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9
- [20] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. 168 s. ISBN 978-80-7261-298-7
- [21] NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3
- [22] PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3
- [23] PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X
- [24] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6

- [25] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 199 s. ISBN 9788024730691
- [26] SCHEIN, H., Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2
- [27] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 168 s. ISBN 987-80-247-2987-9
- [28] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [29] THOMAS, C, David. *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 2. vyd. SAGE Publications, 2008. 256 s. ISBN 978-1-4129-3956-0
- [30] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1
- [31] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

- [32] *Richard Hackman's 'Five Factor Model'* [online]. 2009 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/development-03.html>
- [33] *Hackman and Oldham job characteristics model* [online]. 2011 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php>
- [34] *Globalization and Culture* [online]. 2003 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://object.cato.org/sites/cato.org/files/serials/files/policy-report/2003/5/globalization.pdf>
- [35] *Kladné i záporné stránky globalizace* [online]. jhkjhkh: uihuhiu, 2005 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/51215-kladne-i-zaporne-stranky-globalizace/>

[36] *COUNTRY COMPARISON: Czech Republic*, [online]. 2013 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>

[37] *COUNTRY COMPARISON: Germany* [online]. 2013 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/>

Seznam zkratek

PDI Vzdálenost od moci

IDV Individualismus versus kolektivismu

MAS Maskulinita versus feminita

UAI Vyhýbání se nejistotě

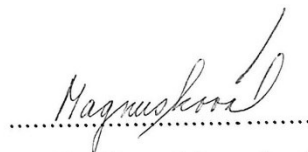
LTO Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2018



Bc. Simona Magnusková

Seznam příloh

Příloha č. 1a: Dotazník VSM 94 zpracováno dle Hofstedeho

Příloha č. 1b: Dotazník VSM 94 zpracovaný dle Hofstedeho v německém jazyce

Příloha č. 2a: Otázky k interview

Příloha č. 2b: Otázky k interview v německém jazyce

Příloha č. 3a: Dotazníkový průzkum

Příloha č. 3b: Dotazníkový průzkum v německém jazyce

Příloha č. 4: Otázky k interview č. 2

Příloha č. 1a: Dotazník VSM 94 zpracováno dle Hofstedeho

VSM 94

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo... (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)

1 = nanejvýš důležité

2 = velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

1. mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

1 2 3 4 5

2. mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

1 2 3 4 5

3. dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

1 2 3 4 5

4. mít jistotu zaměstnání

1 2 3 4 5

5. pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

1 2 3 4 5

6. když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích

1 2 3 4 5

7. mít příležitost pracovního růstu

1 2 3 4 5

8. mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

1 2 3 4 5

*Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci?
(zakroužkujte, prosím, u každé položky jednu odpověď)*

9. Osobní stálost a spolehlivost

1 2 3 4 5

10. Šetrnost

1 2 3 4 5

11. Vytvrlost

1 2 3 4 5

12. Úcta k tradici

1 2 3 4 5

13. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

14. Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

*Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?
(zakroužkujte, prosím, u každého výroku jednu odpověď)*

- 1 = naprosto souhlasím
2 = souhlasím
3 = nejsem rozhodnut(a)
4 = nesouhlasím
5 = naprosto nesouhlasím

15. Většinou lidé se dají véřit

- 1 2 3 4 5

16. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

- 1 2 3 4 5

17. Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

- 1 2 3 4 5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užítku

- 1 2 3 4 5

19. Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

- 1 2 3 4 5

20. Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

- 1 2 3 4 5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

21. Jste:

1. muž
2. žena

22. Kolik vám je let:

1. méně než 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 a více

23. Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy):

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a více

24. Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

1. Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
2. Nekvalifikovaná manuální práce
3. Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
4. Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, inženýr, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) a pod.
5. Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
6. Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
7. Manažer jednoho nebo více manažerů

25. Jaká je Vaše státní příslušnost?

26. A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (byla-li jiná)?

Příloha č. 1b: Dotazník zpracovaný dle Hofstedeho v německém jazyce

FRAGEBOGEN

Sehr geehrte Angestellte,

Bitte können Sie mir Ihrer Zeit winden und mir mit meiner Masterarbeit helfen. Ich bitte Sie den Fragebogen auszufüllen. Es handelt sich um Fragebogen vom Hofstede, der sich mit den Kulturdimensionen beschäftigt. In diesem Fragebogen analysiere ich den kulturellen Unterschied zwischen den tschechischen und deutschen Arbeiter. Das Ergebnis dient mir bei meiner Masterarbeit.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Zeit.

Bitte denken Sie an eine ideale berufliche Tätigkeit. Wie wichtig ist es für Sie bei der Auswahl einer beruflichen Tätigkeit, dass.. *bitte bei jeder Aussage eine Antwort ankreuzen

	1 = äußerst wichtig	2 = sehr wichtig	3 = einigermaßen wichtig	4 = nicht so wichtig	5 = (überhaupt) nicht wichtig
01. Sie genügend Zeit für sich persönlich oder für Ihr Familienleben haben					
02. Sie gute Arbeitsbedingungen haben (gute Be- und Entlüftung und gutes Licht, angemessener Arbeitsplatz usw.)					
03. Sie eine gute Arbeitsbeziehung zu Ihrer/m direkten Vorgesetzten haben					
04. Sie einen stabilen Arbeitsplatz haben					
05. Sie mit Menschen arbeiten, die gut miteinander kooperieren können					
06. Sie von Ihrer/m direkten Vorgesetzten bei ihren/seinen Entscheidungen konsultiert werden					

07. Sie Aufstiegsmöglichkeiten zu einer beruflichen Tätigkeit auf höherem Niveau haben					
08. Ihre berufliche Tätigkeit Abwechslung und Abenteuer enthält					

Wie wichtig ist in Ihrem Privatleben Folgendes für Sie?

	1 = äußerst wichtig	2 = sehr wichtig	3 = einigermaßen wichtig	4 = nicht so wichtig	5= (überhaupt) nicht wichtig
09. Persönliche Stetigkeit und Stabilität					
10. Sparsamkeit					
11. Ausdauer (Beharrlichkeit)					
12. Respekt für Tradition					

13. Wie oft fühlen Sie sich bei der Arbeit nervös oder angespannt?

1. nie
2. selten
3. manchmal
4. gewöhnlich
5. immer

14. Wie häufig haben Ihrer Erfahrung nach Personen Angst, ihren Vorgesetzten gegenüber zum Ausdruck zu bringen, dass sie ihnen nicht zustimmen?

1. sehr selten
2. selten
3. manchmal
4. häufig
5. sehr häufig

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu oder nicht zu?

	1 = äußerst wichtig	2 = sehr wichtig	3 = einigermaßen wichtig	4 = nicht so wichtig	5= (überhaupt) nicht wichtig
15. Den meisten Menschen kann man trauen					
16. Man kann ein guter Manager sein, auch ohne auf alle Fragen, die untergeordnete Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit haben, genaue Antworten geben zu können					
17. Die Organisationsstruktur, bei der bestimmte Beschäftigte zwei Vorgesetzte haben, sollte auf alle Fälle vermieden werden					
18. Konkurrenz unter Beschäftigten schadet mehr, als sie nützt					
19. Die Regeln einer Firma oder einer Organisation sollten immer eingehalten werden, auch dann, wenn der Beschäftigte denkt, sie liegen nicht im Interesse der Firma					
20. Wenn jemand im Leben gescheitert ist, ist es oft durch eigene Schuld					

Einige persönliche Daten (nur für statistisches Gebrauch):

21. Sind Sie:

1. Männlich
2. Weiblich

22. Wie alt sind Sie?

1. unter 20 Jahren
2. 20 - 29 Jahre
3. 30 - 39 Jahre
4. 40 - 49 Jahre
5. 50 - 59 Jahre
6. über 60 Jahre

23. Wie viele Jahre hat Ihre Schulausbildung (oder Gleichwertiges) bis zu Ihrem Abschluss gedauert, von der Volksschule an?

- 1. 10 Jahre oder weniger
- 2. 11 Jahre
- 3. 12 Jahre
- 4. 13 Jahre
- 5. 14 Jahre
- 6. 15 Jahre
- 7. 16 Jahre
- 8. 17 Jahre
- 9. 18 Jahre oder länger

24. Welche Nationalität haben Sie?

OTÁZKY K INTERVIEW

- 1) Jak vnímáte formování pracovních vztahů v týmu?
- 2) Jak byste popsal vztahy mezi českými zaměstnanci v týmu?
- 3) Jak byste popsal vztahy mezi německými zaměstnanci v týmu?
- 4) Jak byste popsal vztahy mezi českými a německými zaměstnanci navzájem?
- 5) Jaké vidíte odlišnosti mezi českou a německou kulturou v chování a jednání na pracovišti při spolupráci?
- 6) Co dle Vašeho mínění nejvíce ovlivňuje výkon zaměstnanců v týmu?
- 7) Myslíte si, že je rozdíl ve výkonu mezi českými a německými zaměstnanci?
- 8) Jak jste spokojeni s výkonem jednotlivých týmů?
- 9) Co si myslíte, že snižuje nebo má negativní efekt na výkon v týmu?
- 10) Co si myslíte, že zvyšuje nebo má pozitivní efekt na výkon týmu?
- 11) Co nejčastěji uděláte, vyskytne-li se personální problém?
- 12) Jaké jsou přednosti práce v týmu?
- 13) Jaké jsou nedostatky práce v týmu?
- 14) Z jakých důvodů nejčastěji dochází k problémům s plněním zadaných pracovních úkolů?

INTERVIEWFRAGEN

- 1) Wie ist für Sie die Formierung der Arbeitsbeziehung im Team?
- 2) Können Sie bitte beschreiben die Beziehung zwischen den tschechischen Angestellten in der Arbeit?
- 3) Können Sie bitte beschreiben die Beziehung zwischen den deutschen Angestellten in der Arbeit?
- 4) Können Sie bitte beschreiben die Beziehung zwischen den tschechischen und deutschen Angestellten in der Arbeit?
- 5) Sehen Sie die Unterschiedlichkeit zwischen der tschechische und deutsche Kultur im Verhalten und in der Handlung in der Arbeit bei der Mitarbeit?
- 6) Wie ist Ihre Meinung zum Thema, was am meisten die Leistung der Angestellte im Team beeinflusst?
- 7) Denken Sie, dass der Unterschied in der Leistung zwischen den tschechischen und deutschen Angestellten ist?
- 8) Wie sind Sie zufrieden mit der Leistung der einzelnen Teams?
- 9) Was denken Sie, was verkleint oder hat der negative Effekt auf die Leistung im Team?
- 10) Was denken Sie, was erhöht oder hat der positive Effekt auf die Leistung im Team?
- 11) Was meistens machen Sie, wenn ein Personalproblem in der Arbeit gibt?
- 12) Welche Vorteile hat die Arbeit im Team?
- 13) Welche Nachteile hat die Arbeit im Team?
- 14) Aus welchem Grund meistens passieren die Probleme mit der Erfüllung den Arbeitsaufgaben?

DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Úvodní informace pro zaměstnance dané organizace

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který mi bude sloužit jako důležitý podklad pro vypracování praktické části v mé diplomové práci. Dotazník je určen pro členy multikulturních týmů v dané organizaci. Smyslem dotazníkového šetření je, zjistit co vše a v jaké míře má vliv na výkon členů v multikulturním týmu a tím zhodnotit význam multikulturních týmů v organizaci. Dotazníkové šetření je anonymní a čas, který bude potřebný pro jeho vyplnění nebude vyšší jak 5 minut. Následné výsledky získané dotazníkovým šetření budou sloužit pro účely zpracování mé diplomové práce a pro vedení dané organizace.

Pokyny pro vyplnění dotazníku: na otázky s možnostmi odpovědí a) b) c) d) e) odpovídejte prosím zakroužkováním jedné odpovědi, která je Vám svým významem nejbližší, na otázky 6 a 7 své odpovědi rozepište a k otázce číslo 15 vyberte 3 možnosti, které jsou pro Vás nejcharakterističtější.

1. Zakřížkujte prosím Vaše pohlaví.

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Zakřížkujte prosím, v jakém týmu pracujete.

- ☐ Multikulturní
- ☐ Český

3. Jaký vliv má pracovní prostředí, ve kterém pracujete na Váš pracovní výkon?

(Do pracovního prostředí se zařazuje například: osvětlení na pracoviště, pohodlí a barevnost zařízení či prostorů na pracovišti, teplota na pracovišti, pracovní atmosféra, čistota a podobné znaky)

- a) Velký
- b) Spíše větší
- c) Neutrální,
- d) Spíše menší
- e) Malý

4. Jaký vliv má soutěživost v týmu, ve kterém pracujete na Váš pracovní výkon?

- a) Pozitivní
- b) Spíše pozitivní
- c) Neutrální
- d) Spíše negativní
- e) Negativní

5. Jak působí týmová práce (práce v týmu) na Váš výkon?

- a) Zvyšuje ho
- b) Spíše ho zvyšuje
- c) Neutrálně
- d) Spíše ho snižuje
- e) Snižuje ho

6. Jaké přínosy má pro Vás práce v týmu? (prosím vypište slovy)

.....
.....

7. Jaké nedostatky má pro Vás práce v týmu? (prosím vypište slovy)

.....
.....

**8. Pracoval jste někdy krom týmu stejné národnosti i v týmu multikulturním?
(pokud ne, přejděte na otázku číslo 11)**

- a) Ano
- b) Ne

9. Pokud ano, ve kterém týmu se Vám lépe pracovalo?

- a) V multikulturním týmu
- b) V obou týmech na stejno
- c) V týmu se stejnou národností

10. Jak si myslíte, že kulturní odlišnosti, které se projevují v jednání a chování spolupracovníků ve Vašem pracovním týmu, působí na Váš výkon?

- a) Pozitivně
- b) Spíše pozitivně
- c) Neutrálně
- d) Spíše negativně
- e) Negativně

11. Jak ovlivňují vztahy s kolegy v týmu Váš pracovní výkon?

- a) Silně ovlivňují
- b) Spíše silněji ovlivňují
- c) Neutrálně
- d) Spíše slaběji ovlivňují
- e) Slabě ovlivňují

12. Jak ovlivňuje systém odměňování Váš pracovní výkon?

- a) Silně ovlivňuje
- b) Spíše silněji ovlivňuje
- c) Neutrálně
- d) Spíše slaběji ovlivňuje
- e) Slabě ovlivňuje

13. Jak ovlivňuje komunikace uvnitř týmu Váš výkon?

- a) Silně ovlivňuje
- b) Spíše silněji ovlivňuje
- c) Neutrálně
- d) Spíše slaběji ovlivňuje
- e) Slabě ovlivňuje

14. Označte křížkem tři oblasti, které nejvíce ovlivňují Váš pracovní výkon?

- ☐ Vztahy v týmu
- ☐ Vztahy s nadřízeným
- ☐ Komunikace uvnitř týmu

- ☐ Komunikace s nadřízeným
- ☐ Systém odměňování
- ☐ Pracovní prostředí
- ☐ Pracovní úkoly
- ☐ Možnost karierního růstu

15. Jak ovlivňuje možnost pracovního postupu, karierního růstu Váš pracovní výkon?

- a) Silně ovlivňuje
- b) Spíše silněji ovlivňuje
- c) Neutrálně
- d) Spíše slaběji ovlivňuje
- e) Slabě ovlivňuje

16. Pociťujete na pracovišti stres? (jestliže zvolíte odpověď ne, přejděte na otázku číslo 20)

- a) Ano
- b) Ne

17. Pokud ano, v jaké intenzitě?

- a) 1. krát týdně
- b) Několikrát v týdnu
- c) 1. krát do měsíce
- d) Několikrát v měsíci
- e) Několikrát do roka

18. Jak stres ovlivňuje Váš výkon?

- a) Zvyšuje výkon
- b) Spíše zvyšuje výkon
- c) Nepůsobí na výkon
- d) Spíše snižuje výkon
- e) Snižuje výkon

19. Vyskytují se ve Vašem pracovním týmu neshody?

- a) Ano,
- b) Spíše ano,
- c) Občas,
- d) Spíše ne,
- e) Ne

20. Jak ovlivňuje obsah/náplň pracovních úkolů Váš pracovní výkon?

- a) Silně ovlivňuje
- b) Spíše silněji ovlivňuje
- c) Neutrálně
- d) Spíše slaběji ovlivňuje
- e) Slabě ovlivňuje

Všem pracovníkům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a dotazník vyplnili a odeslali nazpátek, velmi děkuji za Vaši spolupráci a čas.

FRAGEBOGEN

Einleitungsinformationen für die Angestellte der Organisation

Sehr geehrte Angestellte,

Hiermit möchte ich Sie bitten an einer kurzen Umfrage teilzunehmen, die mir zum Zweck der Erarbeitung des praktischen Teils meiner Masterarbeit dienen wird. Diese Umfrage ist für Mitglieder von multikulturellen Teams der jeweiligen Organisation bestimmt. Das Ziel dieser Umfrage ist es verschiedene Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf die Leistungen der Mitarbeiter in multikulturellen Teams zu ermitteln und somit gleichzeitig die Bedeutung von Teamarbeit im Rahmen des Unternehmens festzustellen. Diese Untersuchung erfolgt anonym und nimmt weniger als 5 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch. Die erhobenen Daten werden für meine Masterarbeit verwendet, wobei die Ergebnisse der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt werden.

Anweisungen zum Ausfüllen des Fragebogens: Bei Fragen mit den Möglichkeiten a,b,c,d,e kreuzen Sie bitte eine Antwort an, die am ehesten zutrifft. Die Antworten auf Fragen Nr. 6 und 7 dürfen Sie ausführlich beschreiben und bei der Frage Nr.15 wählen Sie bitte 3 Möglichkeiten, die sie am besten charakterisieren.

1. Bezeichnen Sie bitte, Ihr Geschlecht.

- ☐ Frau
- ☐ Mann

2. Bezeichnen Sie bitte, in welchem Team Sie arbeiten.

- ☐ Multikulturell
- ☐ Andere

3. Wie beeinflusst ihr Arbeitsumfeld Ihre Arbeitsleistung?

- a) Groß
- b) Eher größer
- c) Neutral
- d) Eher kleiner
- e) Klein

4. Wie wirkt sich der Wettbewerb / Vergleich mit anderen Teamkollegen auf Ihre Leistung aus?

- a) Positiv
- b) Eher positiver
- c) Neutral
- d) Eher negativer
- e) Negativ

5. Welchen Einfluss hat die Zusammenarbeit im Team auf Ihre Leistung?

- a) Erhöht das
- b) Eher erhöht das
- c) Neutral
- d) Eher verkleinert das
- e) Verkleinert das

6. Welche Vorteile bringt für Sie die Teamarbeit?

.....
.....

7. Welche Nachteile bringt für Sie die Teamarbeit?

.....
.....
.

8. Haben Sie bereits Erfahrungen nicht nur in der Zusammenarbeit mit Kollegen gleicher Nationalität, sondern auch in multikulturellen Teams gesammelt?

- a) Ja
- b) Nein

9. Falls ja, welche von den beiden Erfahrungen war für Sie angenehmer?

- a) Im multikulturellen Team
- b) In den beiden Teams gleich
- c) Im Team mit der gleichen Nationalität

10. Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach die kulturellen Unterschiede, die sich auf das Verhalten und Handeln Ihrer Kollegen auswirken, auf Ihre Leistung?

- a) Positiv
- b) Eher positiver
- c) Neutral
- d) Eher negativer
- e) Negativ

11. Wie wirken sich die Beziehungen zu Ihren Kollegen im Team auf Ihre Leistung aus?

- a) Stark beeinflusst
- b) Eher starker beeinflusst
- c) Neutral
- d) Eher schwacher beeinflusst
- e) Schwach beeinflusst

12. Wie beeinflusst das Belohnungssystem Ihre Arbeitsleistung?

- a) Stark beeinflusst
- b) Eher starker beeinflusst
- c) Neutral
- d) Eher schwacher beeinflusst
- e) Schwach beeinflusst

13. . Wie wird Ihre Arbeitsleistung durch die Kommunikation im Team beeinflusst?

- a) Stark beeinflusst
- b) Eher starker beeinflusst
- c) Neutral
- d) Eher schwacher beeinflusst
- e) Schwach beeinflusst

14. Kreuzen Sie bitte drei Gebiete an, die den größten Einfluss auf Ihre Leistung haben.

- ☐ Die Beziehung im Team
- ☐ Die Beziehung mit dem Vorgesetzte
- ☐ Die Kommunikation im Team

- ☐ Die Kommunikation mit dem Vorgesetzte
- ☐ Das Vergütungssystem
- ☐ Die Arbeitsumwelt
- ☐ Die Arbeitsaufgaben
- ☐ Die Möglichkeit der Beförderung

15. Wie beeinflusst die Möglichkeit des Berufsaufstiegs Ihre Arbeitsleistung?

- a) Stark beeinflusst
- b) Eher starker beeinflusst
- c) Neutral
- d) Eher schwacher beeinflusst
- e) Schwach beeinflusst

16. Fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit unter Stress? (Falls nicht, machen Sie bitte mit der Frage Nr. 19 weiter)

- a) Ja
- b) Nein

17. Falls ja, wie würden Sie die Intensität beschreiben?

- a) Einmal in der Woche
- b) Mehrmals in der Woche
- c) Einmal im Monat
- d) Mehrmals im Monat
- e) Mehrmals im Jahr

18. Wie beeinflusst der Stress Ihre Leistung?

- a) Erhöht das
- b) Eher erhöht das
- c) Neutral
- d) Eher verkleinert das
- e) Verkleinert das

19. Gibt es Konflikte in Ihrem Arbeitsteam?

- a) Ja
- b) Eher ja
- c) Ab und zu
- d) Eher nein
- e) Nein

20. Wie wird Ihre Arbeitsleistung durch den Inhalt der zu erledigenden Aufgaben beeinflusst?

- a) Stark beeinflusst
- b) Eher starker beeinflusst
- c) Neutral
- d) Eher schwacher beeinflusst
- e) Schwach beeinflusst

Ich bedanke mich herzlich bei allen, die sich die Zeit genommen haben und meine Umfrage ausgefüllt und an mich zurückgesandt haben für ihre Unterstützung

OTÁZKY K INTERVIEW Č. 2

- 1) Jak byste porovnal a zhodnotil výkony jednotlivých týmů?**
- 2) V čem si myslíte, že je u multikulturních týmů problém?**
- 3) Jak byste číselně ohodnotil jednotlivé týmy?**

